



Universidad
Carlos III de Madrid

Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Mecánica

Área de Ingeniería de Organización

Proyecto Fin de Carrera

PLAN DE NEGOCIO DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA

Autor: Antonio Villar Amador

Tutor: Jesús Morcillo Bellido

Leganés, Octubre de 2013



INDICE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
2. ANALISIS DEL ENTORNO	6
2.1. MERCADO OBJETIVO.....	7
2.1.1. DEMOGRÁFICOS	7
2.1.2. ECONÓMICOS	9
2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	10
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	14
2.3.1. PRECIOS MEDIOS EN LA CIUDAD DE MADRID	14
2.3.2. COMPETENCIA Y PRECIOS EN AREA DE INFLUENCIA	14
3. ESTRATEGIA	18
3.1. ANÁLISIS DAFO	19
4. MARKETING	21
4.1. DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	21
4.2. VENTAS.....	23
4.2.1. PRECIOS	23
4.2.2. PROMOCIÓN.....	25
5. OPERACIONES	26
5.1. LOCALIZACIÓN	26
5.2. DISEÑO DE LA INSTALACION.....	30
5.2.1. DESCRIPCIÓN	36
5.2.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	44
5.3. CAPACIDAD DE SERVICIO.....	47
5.4. MAPAS DE PROCESOS.....	49
5.4.1. PROCESOS DE UTILIZACIÓN DE SERVICIOS	49
5.4.2. PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	52
5.5. CALIDAD.....	64
5.5.1. PROCESOS DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	65
5.6. APROVISIONAMIENTOS	67
5.7. RECURSOS HUMANOS.....	68
5.7.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	72
6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	73
6.1. INVERSIONES.....	74
6.1.1. CAPITAL FIJO	74
6.1.2. CAPITAL CIRCULANTE	75
6.2. FINANCIACIÓN.....	76



6.3. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	77
6.3.1. INGRESOS.....	77
6.3.2. GASTOS	79
6.4. BALANCE PREVISIONAL.....	83
6.5. RENTABILIDAD DEL PROYECTO	85
6.5.1. RATIOS DE RENTABILIDAD	86
6.5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO	87
6.6. ANÁLISIS DEL RIESGO PARA DISTINTOS ESCENARIOS	89
7. CONCLUSIONES	91
ANEXO I: ESTUDIO DE MERCADO	93
ANEXO II: OPERACIONES	96
ANEXO III: RESULTADOS PREVISIONALES.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	109
FUENTES DE INFORMACIÓN	109
NORMATIVAS	110

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1 Plano de ordenación</i>	7
<i>Figura 2.2 Zonificación del ámbito de estudio para modelización</i>	8
<i>Figura 5.1 Ubicación de la instalación deportiva</i>	28
<i>Figura 5.2 Imagen y dimensiones de la piscina.</i>	37
<i>Figura 5.3 Recepción con mostrador accesible</i>	38
<i>Figura 5.4 imagen ejemplo de los aseos.</i>	38
<i>Figura 5.5 imagen de vestuarios</i>	39
<i>Figura 5.6 imagen de las saunas</i>	39
<i>Figura 5.7 imagen de la enfermería</i>	39
<i>Figura 5.8 imagen sala de Fitness</i>	40
<i>Figura 5.9 imagen sala de Spinning</i>	40
<i>Figura 5.10 imagen de sala de clases colectivas</i>	41
<i>Figura 5.11 imagen de la sala de actividades de artes marciales</i>	41
<i>Figura 5.12 Imagen de sala de masaje y fisioterapia deportiva</i>	41
<i>Figura 5.13 Imagen del solárium</i>	42
<i>Figura 5.14 Imagen zona de cafetería, descanso y tienda</i>	42
<i>Figura 5.15 Dimensiones de las pistas de pádel</i>	43
<i>Figura 5.16 Distribución del pabellón. Primera planta</i>	45
<i>Figura 5.17 Distribución del pabellón. Segunda planta</i>	46
<i>Figura .5.18 Software para el inventario</i>	67



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Variables explicativas de la movilidad por zonas	8
Tabla 2.2 Población estimada para Valdebebas entre los 15 y 54 años del barrio de Valdebebas, por grupos quinquenales de edad	11
Tabla 2.3 Gasto medio por persona en variables de grupo de gasto y zona de residencia	13
Tabla 2.4 Resumen de la estimación de mercado económico potencial anual a capta	13
Tabla 3.1 Matriz de oportunidades	19
Tabla 3.2 Matriz de Amenazas	20
Tabla 4.1 Precio al inicio de la actividad	24
Tabla 5.1 Área ocupada y edificabilidad del plan parcial de la barrio de Valdebebas	27
Tabla 5.2 Capacidad de horas de servicio	47
Tabla 5.3 Capacidad de aforo de usuarios	48
Tabla 4.4 Listado de recursos materiales	66
Tabla 6.1 Inversión en capital fijo	75
Tabla 6.2 Cuadro resumen de financiación	76
Tabla 6.3 Desglose de porcentajes de amortizaciones	80
Tabla 6.4 Cuenta de resultados previsional	81
Tabla 6.5 Balance previsional	83
Tabla 6.6 Ratio de Liquidez	85
Tabla 6.7 Ratio ROA	86
Tabla 6.8 Ratio ROE	86
Tabla 6.9 Puntos de equilibrios anuales	87
Tabla 6.10 Hipótesis de los escenarios económicos	88
Tabla 6.11 Resultados de los escenarios económicos	88
Tabla AII.1 Listado de recursos materiales y proveedores de suministro	97
Tabla AII.2 Cuestionario de satisfacción del cliente	98
Tabla AIII.1 Cuadro de ventas e Ingresos para los dos primeros años	99
Tabla AIII.2 Cuadro de ventas e Ingresos para periodo de 7 años	100
Tabla AIII.3 Datos y ponderaciones para el cálculo de ventas e Ingresos	101
Tabla AIII.4 Cuadro de gastos para los dos primeros años	102
Tabla AIII.5 Cuadro de gastos para periodo de 7 años	103



Tabla AIII.6 Gastos de personal fijo	104
Tabla AIII.7 Cuadro de amortización	105
Tabla AIII.8 Cuadro de capital circulante	106

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1.1 Diagrama de Gantt para la elaboración del plan de negocio	4
Diagrama 5.1 Proceso para salas deportivas	49
Diagrama 5.2 Proceso para la piscina	50
Diagrama 5.3 Proceso para la pista de pádel	51
Diagrama 5.4 Proceso de gestión de clientes: abonados	53
Diagrama 5.5 Proceso de planificación actividades periódicas	55
Diagrama 5.6 Proceso de gestión de eventos	57
Diagrama 5.7 Proceso de matriculación actividades programadas	59
Diagrama 5.8 Proceso de matriculación con prueba de nivel	60
Diagrama 5.9 Proceso de gestión de lista de espera	61
Diagrama 5.10 Proceso de gestión de bajas/cambios de grupo	62
Diagrama 5.11 Proceso de reserva/alquileres de instalaciones	63
Diagrama 5.12 diagrama ciclo PDCA	64
Diagrama 5.13 Tratamientos de quejas de clientes	66
Diagrama 5.14 Organigrama funcional	72

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Previsión de edades de la población de Valdebebas	9
Gráfico 2.2 Porcentaje de la población estimada de Valdebebas entre 15 y 54 años.	12
Gráfico 6.1 VAN del proyecto frente a distintas tasas de rentabilidad	84
Gráfico 6.2 Punto de equilibrio	87

1. IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto trata los estudios que intervienen en la elaboración, análisis, interpretación y evaluación de un proyecto de inversión para instalar un centro deportivo en el barrio de Valdebebas, Madrid, mediante los cuales es posible determinar su viabilidad, factibilidad técnica y económica.

Para la elaboración del mismo, ha llevado un periodo de tiempo de aproximadamente de 10 meses. En el diagrama de Gantt que se muestra a continuación se puede observar la distribución en el tiempo de forma semanal de los distintos puntos del presente proyecto.

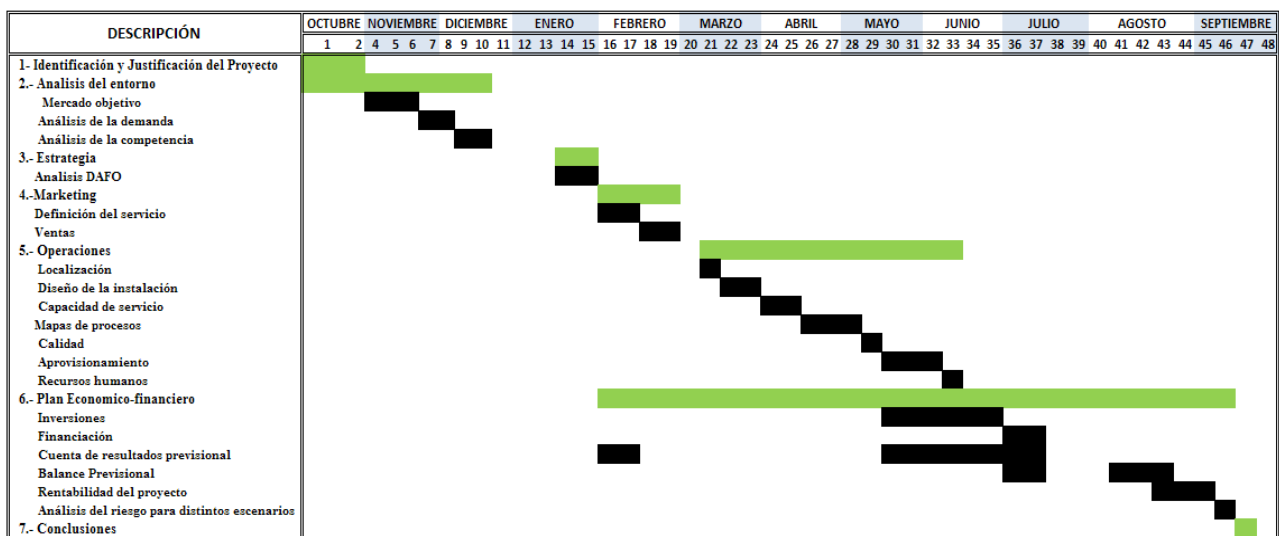


Diagrama 1.1 Diagrama de Gantt para la elaboración del plan de negocio

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El propósito pasa por la construcción de una instalación deportiva y de ocio ubicada en el barrio de Valdebebas

Promover el complejo deportivo **Valdebebas Sport Club** para la satisfacción de las necesidades percibidas de una forma adecuada a la situación económica en que nos encontramos.

Me planteo la consecución de esta obra ante la demanda percibida, tanto desde una perspectiva externa como interna.

Particularmente, la instalación deportiva en el nuevo barrio de Valdebebas se ha generado por su futuro incremento de su población y por la falta de lugares, lo suficientemente apropiados para la realización de actividades deportivas colectivas, lo que ha dado lugar a que surja la inquietud por satisfacer este tipo de necesidad, sin embargo, los gimnasios e instalaciones deportivas que actualmente operan en los alrededores del barrio no son aún suficientes ni cuentan con las instalaciones adecuadas para absorber la futura demanda.



En función de la cuantiosa inversión requerida y dado nuestra imposibilidad de aportar una totalidad del capital social, pretendemos que la forma jurídica sea una Sociedad Anónima, por las ventajas que ésta presenta en lo que a consecución de financiación y responsabilidad limitada de los socios se refiere. Además de esto, por las características de nuestra empresa, se podría optar a la calificación como Iniciativa Local de Empleo, que da acceso a importantes ayudas a proyectos innovadores y generadores de empleo, que desarrollan su actividad en el ámbito local.

Una vez finalizada la edificación, nuestra actividad se centrará en deportes de alta demanda (natación, pádel, gimnasio,...) y otros servicios (cafetería, fisioterapia, masaje, zona verde, zona recreativa...).

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Nuestro objetivo es posicionar a **Valdebebas Sport Club** como el referente obligado en instalaciones deportivas de alta calidad en el área del Norte de Madrid y zonas adyacentes, basado principalmente en la piscina climatizada de dimensiones olímpicas.

Implantar nuevos procesos, operaciones y procedimientos internos de trabajo más optimizados y flexibles que garanticen una mayor rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Pretendemos presentar un abanico de precios adaptado a la gama de deportes demandados.



2. ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es la primera etapa de todo proyecto de inversión, el cual consiste en una serie de técnicas y procedimientos útiles para obtener y analizar la información referente al lugar y contexto en el que se quiere realizar la inversión.

Esta etapa permite conocer las perspectivas reales que debe afrontar un determinado bien o servicio al pretender ingresar a un mercado específico.

El conocimiento de los mecanismos del mercado resulta necesario para la aceptación o rechazo de la asignación de los recursos a una determinada iniciativa.

Objetivos del análisis del entorno para el presente proyecto:

- Ubicar el segmento de mercado que se pretende cubrir.
- Estudiar la aceptación del mercado del servicio a ofrecer.
- Incluir características y análisis de la demanda.
- Estimar la demanda futura.
- Análisis de la competencia.
- Verificar si la oferta existente realmente cubre las necesidades de la demanda.
- Ratificar si existe demanda insatisfecha que justifique la creación del proyecto.
- Determinar la existencia de un mercado potencial para el proyecto.
- Definir y establecer las características del servicio a ofrecer.

Medios y fuentes de información para llevar a cabo la realización del estudio de mercado para este proyecto en particular:

El presente estudio está sustentado en la recopilación de información que se basa principalmente en dos técnicas y fuentes de información que se describen a continuación:

a) Técnica de estudio informal:

Es el estudio y análisis que se realiza mediante fuentes de información primaria como es la investigación de campo mediante la realización y aplicación de encuestas a través del contacto directo con los consumidores y oferentes del servicio a ofrecer. Para el estudio de mercado se llevará a cabo la aplicación de encuestas a la población que residirá en la zona donde se ubicará el servicio deportivo a ofrecer, dicha encuesta a la población se ha obtenido de la consultoría DBK.

Esta técnica aporta datos valiosos para el desarrollo del proyecto ya que proporciona un enfoque más real al estudio en consideración. La encuesta utilizada por la consultora se encuentra anexada en la parte final del presente proyecto.

b) Técnica de estudio formal:

Este estudio que a diferencia del anterior, se realiza en base a información existente sobre el tema a desarrollar, al cual se le conoce como fuente de información secundaria puesto que incluye información previamente obtenida, analizada y clasificada.

Las fuentes de información que se utilizan en la realización de los capítulos del presente estudio se encuentran Anexadas en la parte final del presente proyecto, concretamente en el anexo I.

2.1. MERCADO OBJETIVO

Este estudio tiene por objeto señalar las características de los posibles consumidores a quienes está dirigido el proyecto.

El conocimiento y delimitación del segmento del mercado por su parte, permite determinar la estrategia comercial más conveniente para el proyecto en consideración.

Para este proyecto se han tomado en consideración dos importantes aspectos que delimitan el segmento de mercado a cubrir, los cuales se muestran a continuación:

2.1.1. DEMOGRÁFICOS

- Población objetivo (Datos obtenidos del observatorio de la vivienda de Valdebebas)

El número total de viviendas en el nuevo barrio de Valdebebas ascendería a 11.447, con una población estimada de 34.274 habitantes (2,97 hab/vivienda y 35 m²/habitante).

Se estiman un total de 59.992 empleos para el desarrollo completo de la zona, que se concretan en empleo en oficinas de servicios (47.993 empleados, el 80% del total).

El empleo comercial estimado es alrededor de 5.000, de los que aproximadamente 58% corresponden a los usos de Gran Superficie Comercial.

Para el resto de usos dotacionales, públicos y privados, serán de aproximadamente 4.000 empleos.

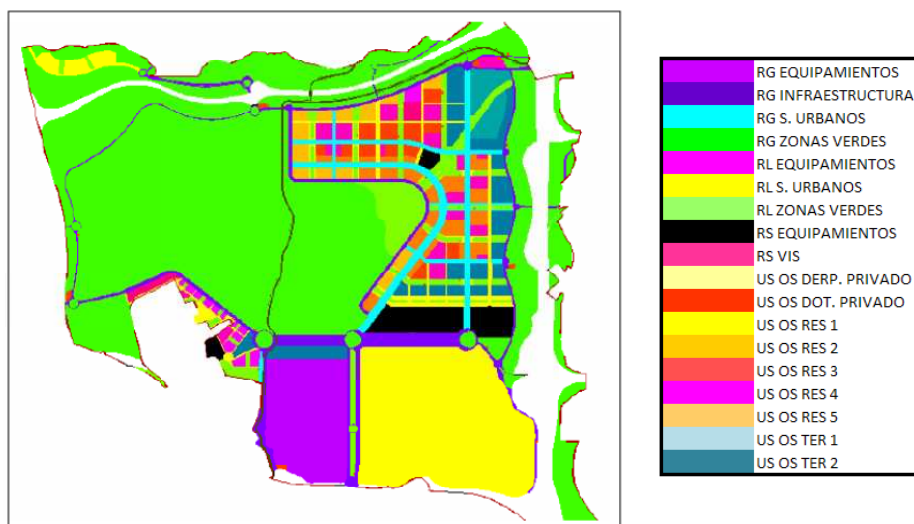


Figura 2.1 Plano de ordenación



Figura 2.2 Zonificación del ámbito de estudio para modelización

ZONA	VIVIENDAS	POBLACIÓN	EMPLEOS	PUESTOS ESCOLARES	Otros indicadores de atracción de movilidad Superficies (m2)			
					COMERCIAL	Dota. Deportivos	Recintos Feriales	Otro dota. Privadas
1	1.046	2.929						
2	938	2.908	322	1.930				3.000
3	582	1.989	147					
4	1.472	4.263	166					6.600
5	596	1.846	123					16.000
6	373	1.155	299					6.400
7	864	2.551	9.732	120				
8	274	767	1.492	973				
9	537	1.686	706					8.000
10	641	1.989	440	791				5.000
11	299	920	554					
12	299	920	442					
13	698	2.163	263					25.000
14			1.765	129				
15	308	910	9.665	491				
16			5.519	104	145.794			
17			7.977					
18	404	1.131						
19			41					
20			4.724					
21			2.636					
22	260	727						
23	235	650						
24			300			360.000		
25			500				250.000	
26			7.720					
27	1.033	3.016	3.417	567				40.000
28	588	1.754	42	5.105				
TOTAL	11.447	34.274	58.992	10.210	145.794	360.000	250.000	110.000

Tabla 2.1 Variables explicativas de la movilidad por zonas

- Sexo de la población

En el proyecto se tomará en cuenta a la población masculina y femenina, ya que las actividades propuestas en el proyecto podrán cubrir las necesidades de ambos.

- Edad de la población (Datos basados del 2012 del Instituto Nacional de Estadística (INE))

Este proyecto se dirige principalmente a la población con un rango de edad de 16-65 años, sin descartar a la población restante que tenga deseo y posibilidad de practicar alguna de las actividades que se ofrecen.

Basándonos en experiencias anteriores de barrios y urbanizaciones de nueva creación como en este caso ha sido el Barrio de Sanchinarro, podemos prever una población joven en la zona donde el 55% rondará un edad entre los 31-45 años, un 25% entre 0-30 años y 20% de más de 45 años.

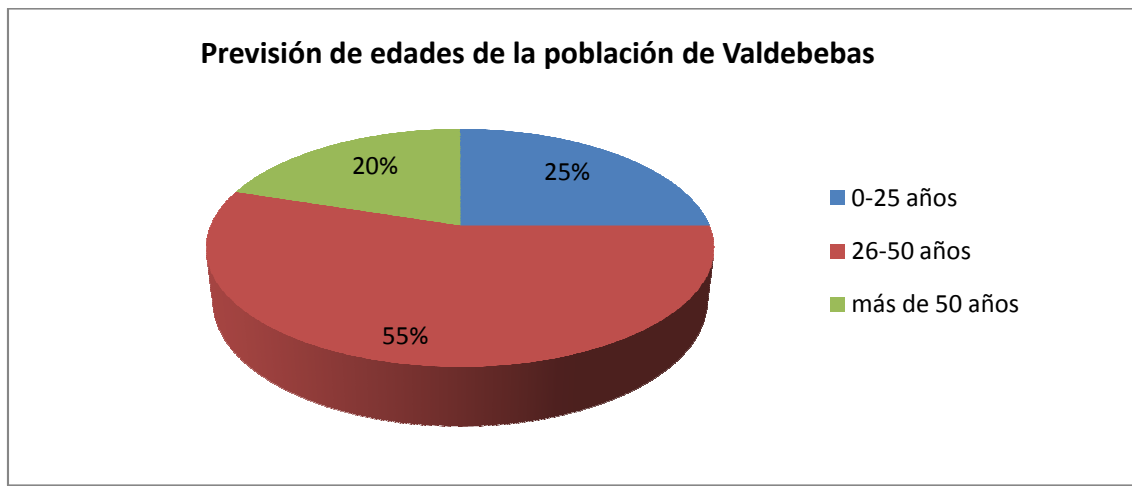


Gráfico 2.1 Previsión de edades de la población de Valdebebas

2.1.2. ECONÓMICOS

- Nivel de gastos por persona

Para ver el potencial económico de la población que forma parte del mercado y que se ubica en la zona, se analizará a partir del gasto medio por persona en la CCAA de Madrid en base a estadísticas de INE con datos del año 2012. (Desarrollado en el apartado 2.2.1 “Nivel de Gasto”)



2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

(Datos basados del 2011 y 2012, extraídos del INE y documento del Ayuntamiento de Madrid "Diagnóstico sostenible del distrito de Hortaleza")

Los factores más importantes que intervienen en la demanda de un bien o servicio son:

- Nivel de gastos de los consumidores.
- Precio al que se vende un bien o servicio.
- Nivel de demanda insatisfecha en la zona.
- Gustos y preferencias de los consumidores.
- Necesidad real del bien o servicio.

El análisis de la demanda es el proceso mediante el cual se logran determinar las condiciones que afectan y determinan el consumo de un bien o servicio en función del tiempo.

Este apartado, es de vital importancia para el estudio de mercado en particular y para el proyecto en general, ya que dará la pauta para determinar el grado de viabilidad existente para la continuación del proyecto.

Por otra parte, el análisis de la demanda es un elemento de apoyo para la siguiente etapa del proyecto (Operaciones), puesto que de su determinación se podrá definir el tamaño más conveniente de las instalaciones en base al requerimiento de la demanda potencial.

A través del desarrollo del análisis de la demanda se llevarán a cabo los siguientes objetivos

- Conocer las características que identifican a la población demandante del proyecto.
- Demostrar que existe demanda insatisfecha que confirme la necesidad de crear una nueva instalación deportiva.

Para el estudio y análisis de este apartado se emplearon herramientas de investigación de mercado, basadas en una investigación de campo realizado por la **empresa DBK** especializada en la elaboración de estudios de análisis sectorial que se fundamentó en la aplicación de un sondeo dirigido a la población que residirá en la zona de influencia donde se ubicará el proyecto, a la cual se tomó como muestra para la determinación de la posible demanda del servicio a ofrecer (Ver Anexo I).

El estudio de la demanda actual tiene como meta identificar los aspectos generales que caracterizan a los consumidores o demandantes del servicio a ofrecer, así como otros aspectos relevantes que son determinantes para su aceptación o rechazo en el mercado, y por otra parte, el estudio de la situación vigente es importante porque es la base de cualquier predicción.

Al ser una zona totalmente de nueva creación, nos basamos en la experiencia acumulada en este tipo de caso de nuevos barrios, más concretamente, en el barrio de Sanchinarro.

Consideramos que la población que lo formará será una demanda insatisfecha o que tendrán nuevas necesidades de ocio al trasladarse a un lugar nuevo.



La demanda de este proyecto es de tipo local, ya que se concentra principalmente en la zona noroeste de Madrid del barrio de Valdebebas, por ser ésta la zona donde se ubicará la instalación deportiva.

Por este motivo, es necesario considerar las principales características que identifican a este tipo de demanda.

a) EDAD

De acuerdo con la segmentación de mercado previamente señalada, se toma en consideración para este estudio, un rango de edad de 15 a 54 años. Destacar, que el barrio de Valdebebas se caracteriza por tener un mayor número de habitantes jóvenes de mediana edad comprendida entre 25 y 45 años como se aprecia en la gráfica 2.2, esto constituye un elemento a favor del proyecto, puesto que podrán ser ellos los que demanden en mayor medida este tipo de servicio, ya que es precisamente en esta etapa, cuando el concepto de esbeltez corporal adquiere mayor peso dentro de sus intereses personales.

La población en edad adulta también tiene una importante participación dentro de la población total, quienes además de procurar mejorar su apariencia física, llevan a cabo una mayor concientización de su propia salud.

Para apreciar mejor lo anteriormente mencionado, se muestra la estimación del comportamiento demográfico de la población de 15 a 54 años en el barrio de Valdebebas, quienes conforman el 60% de la población, de un total de 34.274 habitantes. Para los 59.992 empleos que se puedan formar en la zona, en torno al 25% puedan estar interesados en la realización de alguna actividad física entre semana cerca de sus lugares de trabajo, conformando unos 15.000 potenciales cliente sumado a los 20.564 potenciales usuarios pertenecientes a la población.

EDADES	POBLACIÓN (Hab)	PORCENTAJES (%)
De 15 a 19 años	1.423	4
De 20 a 24 años	3.556	10
De 25 a 29 años	4.979	14
De 30 a 34 años	6.402	18
De 35 a 39 años	7.113	20
De 40 a 44 años	6.402	18
De 45 a 49 años	3.556	10
De 50 a 54 años	2.134	6
TOTAL	35.564	100

Tabla 2.2 Población estimada para Valdebebas entre los 15 y 54 años del barrio de Valdebebas, por grupos quinquenales de edad. (Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por el INE, estudio técnico de población en Valdebebas y estudio técnico DBK)

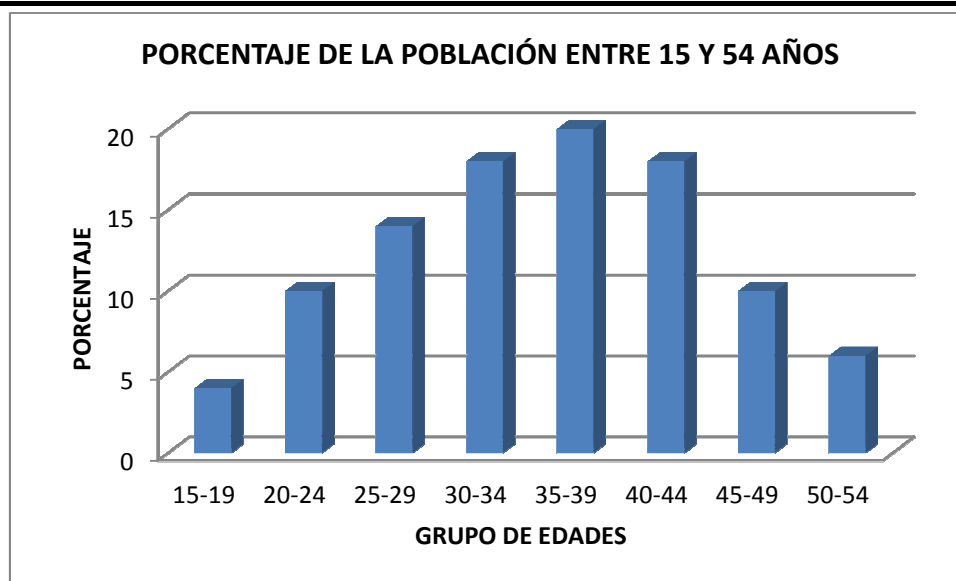


Gráfico 2.2 Porcentaje de la población estimada de Valdebebas entre 15 y 54 años.
(Elaboración propia en base a datos de la tabla 2.3)

b) NIVEL DE GASTO

En base a las estadísticas del INE (Datos basados del año 2012), el gasto medio anual por persona en función del grupo de gasto y zona de residencia en el año 2012 fue de 13.554,70€, de los cuales para salud fueron destinados 460,61€ y 1004,55€ para Ocio, espectáculos y cultura. En base al estudio realizado por DBK en la zona para ocio deportivo vaya destinado 1/5 de este presupuesto, estaríamos hablando de 200,91€, por tanto, un total de 661,52 €/persona. Hablamos de una demanda potencial de 35.564 personas, por lo que existe un mercado económico de unos 23,52 millones de euros anuales en la zona para ser captado. (Ver tablas 2.3 y 2.4).

De acuerdo con el estudio de análisis de demanda realizado y teniendo en cuenta las actuaciones pasadas de nuestra competencia (sobre todo de sus primeros años), nos encontramos con un mercado potencial de socios que llega hasta el 14% de unos 5000 socios con respecto al mercado potencial de 35.564 personas. La cuota de mercado estimada para el primer año será de un 9% del mercado potencial (unos 3300 socios).



	Total	Alimentos y bebidas no alcohólicas	Bebidas alcohólicas y tabaco	Artículos de vestir y calzado	Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	Salud	Transportes	Comunicaciones	Ocio, espectáculos y cultura	Enseñanza	. Hoteles, cafés y restaurantes	Otros bienes y servicios
MADRID CAPITAL NORTE	13554,70	1605,24	320,11	732,12	4280,86	706,47	460,61	1535,92	403,26	1004,55	183,4	1297,45	1024,71

Tabla 2.3 Gasto medio por persona en variables de grupo de gasto y zona de residencia. Unid. Euros. Año 2011. Fuente: datos publicados por el INE.

Gasto medio por persona	13.554,70 €
<hr/>	
Partidas consideradas:	
Salud	460.61 €
Encuesta DBK (1/5) Ocio, espectáculos y cultura	200,91 €
Subtotal	661,52€
<hr/>	
Población potencial insatisfechas (personas)	35.564
<hr/>	
Mercado económico potencial anual a captar	23.526.297,28€

Tabla 2.4 Resumen de la estimación de mercado económico potencial anual a capta. Elaboración propia.



2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1. PRECIOS MEDIOS EN LA CIUDAD DE MADRID

(Datos basados del 2011 extraídos del documento del Ayuntamiento de Madrid "Diagnóstico del deporte en Madrid y sus instalaciones deportivas")

En base a los resultados obtenidos por el diagnóstico del deporte de Madrid y sus instalaciones deportivas realizado por el ayuntamiento de Madrid del 2011, la cuota mensual media de los 15 gimnasios visitados en la ciudad de Madrid es de 59 euros, un 41% más caro que el coste medio de las 18 capitales españolas comparadas (36 euros).

Sin embargo, los madrileños pueden llegar a ahorrarse hasta el 76% en la cuota mensual dependiendo del establecimiento al que acudan (aunque el ahorro posible a nivel nacional es del 90%), ya que el centro más caro de los visitados en esta ciudad establece un coste de 147 euros mensuales, frente a los 19 euros del más económico.

No obstante, en las instalaciones que cuentan con zona de aguas y/o SPA, la mensualidad con cursos de natación incluidos asciende a los 110 euros de media, mientras que en los que no tienen este servicio la cuota desciende hasta los 46 euros de media.

A estas tarifas hay que añadir el importe de la matrícula. En este apartado también se registran diferencias en el caso de que el gimnasio tenga actividades acuáticas y/o SPA, en cuyo caso el precio medio por inscribirse es de 120 euros, frente a los 20 euros de los que no cuentan con zona de aguas.

2.3.2. COMPETENCIA Y PRECIOS EN AREA DE INFLUENCIA

(Datos basados en precios actuales de los distintos centros deportivos)

Se desconoce si existen otros estudios de proyectos similares para el barrio de Valdebebas a nivel privado y en la actualidad tampoco a nivel público.

Del mismo modo que en apartados anteriores, nos basamos en la experiencia acumulada en este tipo de casos de nuevos barrios, más concretamente, en el barrio de Sanchinarro con el proyecto de explotación deportivo.

Si buscamos competencia directa actual y futura dentro del área de influencia a la que pretendemos dirigirnos, nos encontramos distribuidos por distritos, los siguientes:

BARAJAS

Dentro de la categoría de **gimnasios**, donde centran sus actividades en el Fitness y aeróbic y que consideramos que puede tomar demanda, encontramos:

- *A E el Pinar Luma S L*
- *Escuela de Danza y Judo*
- *Fitness Place Sport Center*
- *Gimnasio Studio Barajas*

No esperamos que capte excesiva demanda de Valdebebas, principalmente por el tamaño medio que tienen, unos 500m² y por la relativa lejanía del la barrio de Valdebebas.



Con precios que oscilan entre las 35€ y 50€ dependiendo los servicios escogidos.

Caso diferente es si hablamos del **Centro Deportivo Municipal Barajas**, puesto que este ofrece servicios muy similares a los que pretendemos ofrecer nosotros.

- *Naturaleza Centro Público * Ayuntamiento de Madrid * Distrito de Barajas*
- *Forma de Gestión: Directa, por parte del Ayuntamiento de Madrid*
- *Superficie 20.250 m2*
- **EQUIPAMIENTOS**
 - *Unidades Deportivas al aire libre 4 Pistas de Pádel - 4 Pistas de Tenis*
 - *Unidades Deportivas Cubiertas Pabellón polideportivo - Piscina (vaso de 25 m. y vaso de enseñanza) - 2 Sala Multiusos -Sala de Musculación*
- **ACCESIBILIDAD**
 - *Instalación adaptada, con ascensor y grúa de piscina*
- **SERVICIOS**
 - *Deportes Practicables Bádminton - Baloncesto - Balonmano - Fútbol Sala - Musculación - Natación - Pádel - Tenis - Voleibol*
 - *Alquiler y/o uso libre de Unidades Deportivas Pabellón - Piscina - Pista de Bádminton - Pista de Pádel - Pista Polideportiva - Pista de Tenis - Sala Multiusos - Sala de Musculación*
 - *Enseñanzas Deportivas*
 - *Escuelas Pre-Infantiles (2 a 5 años): Matronatación - Natación peques*
 - *Escuelas infantiles (6 a 14 años, según modalidades): Bádminton - Baloncesto - Esgrima - Gimnasia Rítmica - Judo - Natación - Pádel - Tenis*
 - *Clases para adultos (21 a 64 años): Acondicionamiento Físico Deportivo - Acuagim - Aeróbic - Baile - Combinada - Fitness - GAP - Natación - Natación Embarazas - Pádel - Pilates – Tenis*
 - *Actividades para Mayores de 65 años: Actividad Física - Natación*
 - *Actividades para Personas con discapacidad física (Adultos) - Natación (infantil)*
- *Oficina Deportiva Juegos deportivos municipales - Torneos y circuitos municipales - Copas de primavera - Información sobre escuelas de promoción deportiva*
- *Servicio de Medicina Deportiva - Psicomotricidad Infantil*

Sus precios son variados, dependiendo de edades y servicios que se realicen, pero como precio estándar tomaremos los 46€/mes+ 20€/matricula que dan acceso a todas las actividades de libre acceso.

Competencia muy a tener en cuenta la del **Centro Deportivo Municipal Barajas** pese a la distancia de nuestra ubicación.

HORTALEZA

Dentro de la categoría de **gimnasios** nos encontramos:

- *Curvas*
- *Bermejo Gym S L*
- *Gimnasio Body Factory Hortaleza*



Ocurriría como los gimnasios del barrio de Barajas, no esperamos que tome excesiva demanda, principalmente por el tamaño medio que tienen, unos 500m² y por la relativa lejanía del la barrio de Valdebebas.

Si miramos el **Centro Deportivo Municipal Los Prunos**, es un centro más pequeño que el de Barajas pero con previsión de ser ampliado en un futuro próximo.

- *Naturaleza Centro: Público * Ayuntamiento de Madrid * Distrito de Hortaleza*
- *Unidades Deportivas al Aire Libre :Pista polideportiva - 8 Pistas de Pádel*
- *Unidades Deportivas Cubiertas :Piscina (proyecto) - Piscina de aprendizaje (proyecto) - 4 Pistas de Pádel - Sala de Gimnasio - 4 Sala Multiusos - Sala de Musculación*

Al igual que sucede con el centro de Barajas, sus precios son variados, dependiendo de edades y servicios que se realicen, pero como precio estándar tomaremos los 39€/mes+ 20€/matrícula que dan acceso a todas las actividades de libre acceso.

Menos influyente que Centro Deportivo Municipal Barajas a la zona de Valdebebas y con peor comunicación a esta.

SANCHINARRO- LAS TABLAS

Recientemente terminado el proyecto de explotación deportivo en Sanchinarro, llamado ciudad deportiva del Estudiantes, con un equipamiento:

- **Equipamiento Deportivo:** *Instalaciones deportivas de utilización general por los ciudadanos.*
- **Son instalaciones elementales,** *como pistas polivalentes o gimnasios y polideportivos municipales u otras instalaciones deportivas especializadas como campos de fútbol, piscinas o similares.*
- **Complejo Deportivo y acuático:** *Edificio concebido con la idea de ser un centro de entrada libre con gimnasios y tratamientos acuáticos para los deportistas, con diferentes salas de entrenamiento y clases de natación. Además contará con una piscina olímpica al aire libre.*
- *Con una superficie construida sobre rasante de 6.000 m².*
- **Club social con Actividades Deportivas Vinculadas:** *Club Social destinado para la práctica de deportes, con instalaciones deportivas al aire libre no definidas todavía, con zona de vestuarios, recepción, almacenes y zona de cafetería y restauración. Con una superficie construida sobre rasante de aproximadamente 2.000 m².*

Aún sin estar abierto al público en general, actualmente únicamente utilizado por el colegio Ramiro de Maeztu de Sanchinarro.

Con toda seguridad el competidor más fuerte del que nos podemos encontrar por tamaño, servicio ofrecido, cercanía y comunicación. Puede absorber una futura gran demanda.



LA MORALEJA

Dentro de la categoría de **gimnasios**, donde centran sus actividades en el Fitness y aeróbic y que consideramos que puede tomar demanda, encontramos

- *Zagros Sports*
- *Holmes Place Health Clubs*
- *INFINIT Fitness*
- *Golf La Moraleja*

Alto nivel y calidad de sus instalaciones y servicios con dimensiones medias de 1500 m², precios que oscilan entre 38€ en promociones y 160€ con servicios todo incluido, cerca de la zona empresarial de Valdebebas. Actualmente con una alta asistencia de clientes, por lo que para la futura demanda, su capacidad de absorción es muy limitada, alta probabilidad de que se expandan a la zona.

EL ENCINAR DE LOS REYES

Un único Club deportivo con servicios y un tamaño similar al nuestro:

- ***Club El Encinar***

Servicios:

- 2 Salas de actividades dirigidas para adultos
- 1 Sala de actividades dirigidas para niños
- 1 Sala de Fitness con área cardiovascular
- Sala de ciclismo indoor
- Sala de Pilates
- Spa
- 2 Salas de fisioterapia y masaje
- Solárium en cubierta
- 4 Pistas de Pádel.
- Pista de Frontón
- Muro de escalada
- Área exterior de psicomotricidad infantil
- Pista exterior de atletismo
- Vestuario masculino y femenino
- Vestuario de niños independiente
- Restaurante- Cafetería con terraza exterior

No tiene piscina, precio basado en abono anuales de 654€, junto con el polideportivo de Sanchinarro de los más competitivos, con la salvedad de que no puede absorber tanta demanda de socios.



3. ESTRATEGIA

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, una vez finalizada la edificación, nuestra actividad se centrará en deportes de alta demanda (Natación, pádel, gimnasio,...) y otros servicios (cafetería, fisioterapia, masaje, zona verde, zona recreativa...). Dichas actividades estarán centradas principalmente en la piscina climatizada de dimensiones olímpicas de la más alta calidad.

En base a los datos extraídos en el apartado anterior, existe mercado suficiente para las instalaciones y gimnasios ya establecidos más la implantación de alguna otra.

Al ser una barrio totalmente nueva desconocemos con certeza cuándo puede haber un nivel de actividad económica en la zona que garantice la puesta en marcha de nuestra instalación deportiva y que comience a captar socios y a tener ingresos y por consiguiente un rápido beneficio, considerando la importancia de ser los primeros para lograr esa ventaja, la puesta en marcha del negocio debe ser cuanto antes, con las primeras viviendas y oficinas de trabajo en actividad estimándolo para el 2014.

La población en la zona mantendrá un nivel económico medio-alto, tanto los futuros ciudadanos como los trabajadores de Valdebebas, con un alto mercado económico potencial a captar.

También, en base a la reunión mantenida en la *Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas* (FNEID) no se conoce o se tienen indicios de que la creación de una nueva Instalación deportiva en una nueva zona residencial se produzca una disminución de la demanda en las instalaciones similares y de parecidas características en los barrios periféricos, argumentándolo de la siguiente manera:

- Aunque el porcentaje de ahorro pueda ser de entorno al 30% para barrios cercanos, el ahorro en cuantía no supone más de 15€, cantidad no suficiente como para apreciarse captación de demanda de otras zonas limítrofes, el cliente prima más la comodidad de tener cerca de su hogar o trabajo su centro deportivo, que la cuantía en ahorro de la que hablamos y no tener que desplazarse para ello.
- La mayor captación de cliente se produce en un área muy local y con fuertes promociones y ofertas. Para lograr fidelizar a los clientes aparte de la oferta competitiva es importante el buen estado de las instalaciones y modernizarlas periódicamente.

Estimamos un crecimiento progresivo durante los siguientes años debido a un mayor reconocimiento social de nuestro club y basándonos en los datos facilitados por FNEID. En este aspecto juega un papel importante el hecho de tener una piscina olímpica cubierta, pues muchos de los potenciales usuarios habituales se quejan de lo poco que pueden usar su piscina de barrio debido al mal tiempo en invierno.



3.1. ANÁLISIS DAFO

Una vez realizado el estudio de mercado estamos en disposición de realizar un análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de nuestro negocio.

Una gran **oportunidad** que se nos presenta es la cantidad de mercado desatendido o insatisfecho en el mundo del deporte en nuestra futura zona, por lo que nuestra actividad tiene un gran crecimiento potencial. Sin ir más lejos el Holmes Place Health Clubs de la Moraleja no admite más socios. También es destacado la construcción de urbanizaciones de adosados que se están realizando en las cercanías de la zona y edificios de oficinas.

Decir, que nuestra actividad está incluida como beneficiaria de subvenciones provenientes de los Fondos FEDER Europeos.

A modo de resumen:

MATRIZ DE OPORTUNIDADES			
		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Bajo
Nivel de importancia	Alto	<p>Aumento de la parte de renta destinada al bienestar y salud.</p> <p>Demanda insatisfecha.</p> <p>Carencia de superficies cubiertas en la práctica de determinados deportes en el barrio de Valdebebas.</p>	<p>Consecución de reducción en los costes por nuestras relaciones con las federaciones y asociaciones.</p>
	Bajo	<p>Amplias zonas residenciales y parques empresariales</p> <p>Mejora de las comunicaciones terrestres.</p>	<p>Forma parte de las páginas blancas de la Unión Europea. Subvenciones y reducciones fiscales obtenidas en este sector.</p>

Tabla 3.1 Matriz de oportunidades



Como **amenaza** está la cantidad de competidores que tendremos en la zona. La competencia de las instalaciones públicas o concertados son una de las mayores amenazas que nos podemos encontrar y que es casi imposible evitar. Pero aún así sigue existiendo un gran mercado que abordaremos prestando servicios complementarios que hagan nuestro club más atractivo a las otras alternativas de práctica deportiva.

Dentro de las amenazas está también la posibilidad de que más clubes deportivos tomen la medida de instalar unas pistas cubiertas, sobre todo en Pádel, con lo cual perderíamos nuestra ventaja competitiva si bien, si conseguimos ser los primeros en instalarlas lograríamos ir por delante de la competencia. Consideramos un factor importante las previsiones económicas actuales, si bien reseñar que nos encontramos en una fase bajista de la economía y el Banco Central Europeo han previsto un casi nulo crecimiento para los próximos años de la economía Española y Europea.

MATRIZ DE AMENAZAS			
Nivel de importancia		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
		Alto	Gran número de competidores Oferta pública con la que hay que competir y nuevos proyectos de creación de polideportivos. Fuerte inversión inicial.
Bajo	Club instalado desde hace años en las zonas periféricas pero que no admite más socios.	Que se eleven los costes de mantenimiento.	

Tabla 3.2 Matriz de Amenazas

Por lo que respecta a nuestra mayor **fortaleza**, ésta reside en la atención personalizada en todos los deportes (no sólo en natación y gimnasio) y la disponibilidad de instalaciones cubiertas. Además nuestro sistema de control informático permitirá una diferenciación y un posicionamiento sin duda muy provechoso en relación a nuestros competidores, facilitando la primera de las fortalezas mencionadas.

Nuestra mayor **debilidad** es la posible emulación por parte de la competencia de alguna de nuestras iniciativas.

Otro punto a tener en cuenta es la inexperiencia con que entramos en el sector, lo cual dificultará las negociaciones con proveedores en los primeros años.



4. MARKETING

4.1. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Nuestro servicio abarca un gran número de actividades, que se podrán realizar durante todos los días de la semana en un horario ininterrumpido de 07:30 a 23:30 horas, entre las cuales podemos distinguir los siguientes grupos:

- **Actividades deportivas:** piscina climatizada de dimensiones olímpicas (50m de largo), sala gimnasio, una sala para actividades de baile y aeróbic, una sala para actividades de artes marciales (Taekwondo, Karate y Judo), una sala de spinning, dos pistas de pádel.
- **Formación deportiva:** Clases colectivas de natación de distintos niveles, de artes marciales de distintos niveles, clases de aeróbic y mantenimiento físico, de pádel. Clases individualizadas (personal trainer) de acondicionamiento físico y musculación, pádel, natación.
- **Actividades sociales y otros servicios:** Ofertadas comúnmente para todos los usuarios del recinto, cafetería, tienda nutricional deportiva, prensa y revistas, enfermería, masaje y fisioterapia deportiva, zona verde, solárium, vestuarios con sauna.
- **Organización de actividades externas:** Colectivas como salidas a estaciones de esquí, barranquismo, senderismo, etc.

Para las **dos pistas de pádel**, al que dotaremos de material e iluminación nocturna y licencia federativa, para permitir su participación en torneos regionales. Las pistas se alquilarán por horas para las franjas horarios establecidos de 8:00 a 23:00 horas, reservando horarios semanales para las clases colectivas según tres niveles principiantes, medio, avanzado. Las dos pistas estarán ubicadas de forma anexada al pabellón principal.

La piscina tendrán dimensiones homologadas por la federación para la práctica de competiciones, estará formada por ocho calles de las que tres de ellas se reservarán para las clases colectivas de los distintos cinco niveles (iniciación, básico, medio, alto y avanzado) con monitores cualificados. Los socios que adquieran este servicio tendrán libre acceso durante el tiempo que deseen en las calles que estén dispuestos como libre nado. La franja horaria de libre nado será de 7:30 a 23:00 horas. Estará ubicada en el primer nivel del pabellón y estará equipado con el material necesario e iluminación correspondiente. En la piscina siempre existirá un vigilante durante todas las horas de apertura de la misma. Se impartirán clases de natación por profesores especializados, en principio 30 horas semanales, haciendo de este modo 10 grupos de 3 horas semanales cada uno. En cada grupo podrán incluirse de 10 a 12 personas.

La sala de gimnasio y musculación estará formada por máquinas y pesas para el uso libre de los socios, habrá en todo momento un monitor en la sala para las posibles consultas de socios y custodia del buen uso de la sala. Acceso libre para todos los socios. Mantendrá un horario de 7:30 a 23:00 horas. Ubicado en el segundo nivel de pabellón.



Sala de spinning compuesta por 30 bicicletas, se dispondrá de unos amplios horarios de clases cuyo acceso a los mismos será libre para todos los socios. Su ubicación estará en el segundo nivel del pabellón.

Lo mismo sucederá con la **sala de artes marciales y boxeo**, tendrá diversos horarios dependiendo del nivel y actividad en cuestión, formado por profesores cualificados y con licencia oficiales, podrá mantener nivel federativo para las posteriores competiciones de rigor regional y nacional si se viese en la necesidad. Se deberá abonar o bien una cuota aparte o un plus para los socios para la realización de estas actividades. Su ubicación estará en el segundo nivel del pabellón.

Para la **sala de aerobio y baile**, se tendrá un gran surtido de tipo de clases a la vanguardia con las últimas tendencias y las clásicas, con monitores y profesores cualificados y especializados en sus disciplinas, el acceso a los mismos será libre para los socios

Con carácter accesorio, dentro de las instalaciones venderemos **material deportivo**: chándales, camisetas, gorras, raquetas, cordajes, muñequeras y otros equipamientos directamente relacionados con las prácticas deportivas de nuestro complejo. Este servicio se pondrá en concurso o se arrendará a las personas o empresas que estén interesadas

Las actividades clasificadas como sociales y otros servicios, se realizarán en una zona anexa al pabellón. Éstas tienen una finalidad principalmente de diferenciación con respecto a otras instalaciones deportivas competidoras y suponen, según el estudio realizado, una agregación del valor percibido por la inmensa mayoría de los clientes. Para los servicios de fisioterapia y masaje se abonará aparte.

Para la cafetería se subcontratarla o se pondrán a concurso. Nos hemos decantado por estas opciones ya que todos los entrevistados han considerado importante la disposición de este servicio y el servicio especializado de restauración consideramos que debe de ser especializado.

También tendremos una pequeña enfermería de primeros auxilios para posibles imprevistos como marca normativa.

Se dispondrá de una pequeña zona verde y solárium para todos los socios.

Existirá un aparcamiento completamente gratuito, cuya capacidad llegará hasta los 25 vehículos.

Las actividades propiamente deportivas, las vamos a segmentar en principio según la finalidad primera de la práctica de las mismas: profesional/formativa o lúdica.

Dispondremos de una base de datos que nos permitirá tener información exhaustiva del estado físico de nuestros clientes, en pro de un servicio más adaptado a cada uno de ellos. Además destinairemos horas especiales para el entrenamiento de las personas que busquen una práctica más personalizada del deporte.

También tendremos nuestro propio club de natación, artes marciales y pádel que podrá participar en torneos a nivel regional representando a nuestro complejo y realizando una importante función promocional.



Se pondrán a disposición de los socios o usuarios de un punto de información para las reservas dispuestas y otras necesidades, y una web propia para tal efecto e informar de las últimas novedades del centro. También podrá realizarse la reserva en el mismo día siempre y cuando haya disponibilidad suficiente.

El gimnasio, salas de baile, aerobio, mantenimiento, spinning, vestuarios con sauna y servicio de enfermería estarán integrados en un pack conjunto básico que podrá disfrutar cualquier socio o usuario. En estas instalaciones dispondremos constantemente de asesores profesionales que en todo momento realizarán un seguimiento de los clientes.

4.2. VENTAS

En este apartado es donde hemos definido la estimación de nuestras ventas con los datos y registros realizados en el estudio de mercado. Lo hemos separado en dos cuadros, el primero (Tabla AII.1) son las previsiones de ventas para los 2 primeros años desglosado de forma trimestral, pudiéndolo hacer así por tener datos más fiables y actualizados del estudio de mercado, y el segundo (Tabla AII.2) a lo largo de un periodo de 10 años de vida de la instalación para intentar prever una rentabilidad del proyecto a largo plazo considerándose este un negocio donde los grandes frutos se conseguirán a largo plazo, como describiremos en el apartado económico-financiero. En este apartado también definimos la forma de promocionar captación de clientes y variedad los precios iniciales.

4.2.1. PRECIOS

Conociendo lo sensibles que son el público objetivo al que dirigimos nuestra oferta con relación a los precios y el poder de negociación de los posibles clientes en este sector, partimos de unos precios que se ajustan al precio del mercado actual de la competencia directa de la zona de ubicación, que dando precios muy competitivos a los servicios ofertados, con una relación calidad-precio muy buena.

Quedando de la siguiente manera:

TARIFAS	DENOMINACIÓN	ADULTOS (21 a 64 años)	JOVEN (15 a 20 años)	INFANTIL (hasta los 14 años)	MAYOR (A partir de 65 años)
ACTIVIDADES DEPORTIVAS DIRIGIDAS					
1	CUOTA DE INSCRIPCIÓN ACTIVIDAD DEPORTIVA DIRIGIDA	12,50 €			
2	CUOTA MENSUAL (1 sesión/sem)	15€ (1,2)	15€ (1,3)	9€ (1,3)	4,5€ (1)
3	CUOTA MENSUAL MATRONATACIÓN (1 sesión/sem)	*	*	16€ (1)	*
4	CUOTA MENSUAL PADEL ADULTO (1 sesión/sem)	18,50 €	*	*	*
5	CUOTA MENSUAL (2 sesión/sem)	27€ (1,2)	21€ (1,3)	16€ (1,3)	8€ (1)
6	CUOTA MENSUAL MATRONATACIÓN (2 sesión/sem)	*	*	21€ (1)	*
7	CUOTA MENSUAL PADEL ADULTO (2 sesión/sem)	32,80 €	*	*	*
8	CUOTA MENSUAL (3 sesión/sem)	33€ (1,2)	26€ (1,3)	16€ (1,3)	*
9	CUOTA MENSUAL PADEL ADULTO (3 sesión/sem)	41 €	*	*	*
10	SESIÓN DE ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL	27 €			
11	CURSO INTENSIVO ESPECIAL	16€ (4)	13€ (4)	9,65€ (4)	*
USOS DE ESPACIOS DEPORTIVOS					
12	AULAS Y SALAS	35 €			
13	CALLLE DE PISCINA	205 €			



14	PISCINA COMPLETA	47 €			
15	PISTA DE PADEL	20 €			
JUEGOS DE COMPETICION					
16	CUOTA CREACIÓN DE TORNEOS	280 €	140 €	100 €	100 €
17	INSCRIPCION TORNEO ARTES MARCIALES	12 €			
18	INSCRIPCION TORNEO PADEL	12 €			
19	INSCRIPCION TORNEO NATACION	14 €			
SERVICIO DE MEDICINA					
20	RECONOCIMIENTO MEDICO BASICO	26 €	21 €	16 €	8 €
21	RECONOCIMIENTO MEDICO DEPORTIVO ESPECIAL	49 €	39 €	30 €	15 €
22	ACONDICIONAMIENTO CARDIOVASCULAR	18 €			
23	SESION DE FISIOTERAPIA	30 €			
24	BONO DE FISIOTERAPIA (5sesiones)	121 €			
25	CUOTA DE ESCUELA DE ESPALDA	90 €			
SUPLEMENTOS					
26	RESERVA DE PISTA, SALA O CALLE	2 €			
27	ILUMINACIÓN DE PISCINA	9 €			
28	ILUMINACIÓN DE PISTA Y SALAS	4 €			
29	DUPLICADO DE TARJETA	2 €			
USO LIBRE					
30	ENTRADA PISCINA, MUSCULACION, SAUNA O SALAS	5 €	4 € (5)	3€ (5)	2 €
31	BONO MUTI USO (10 sesiones)	39 €	31 €	23 €	12 €
32	BONO DE SALAS (10 sesiones)	43 €			
33	ABONO ANUAL USO LIBRE	576 €	521 €	466 €	383 €
34	ABONO ANUAL VESTUARIOS	52 €			
35	ENTRADA ZONA SOLARIUM	3 €			
ABONOS					
36	CUOTA MENSUAL ABONO	46 €	37€ (5)	28€ (5)	14 €
37	CUOTA MENSUAL ABONO REDUCIDO	34 €	28€ (6)		
38	CUOTA MENSUAL ABONO FIN DE SEMANA	23 €	19€ (5)	14€ (5)	7 €
39	CUOTA MENSUAL ABONO FAMILIAR	82€ (7)			
40	CUOTA INSCRIPCION ABONO	7€ (6)		*	*

(1) Si la inscripción se realiza a partir del día 15, se establece una reducción de 50% para cuota de dicho mes.

(2) Excepto en actividades de pádel.

(3) Actividades en recinto cubierto y pádel.

(4) Precio para una semana (de lunes a viernes no festivos) con una sesión diaria.

(5) Las personas menores de 18 años no podrán acceder al servicio de sauna. Las personas menores de 16 años no podrán acceder al servicio de musculación y spinning.

(6) A partir de 18 años cumplidos.

(7) Precio de cuota mensual familiar de 3 miembros de una unidad familiar. El 4º miembro y sucesivos deben de abonar una cuota de 11€ mensual cada uno.

Tabla 4.1 Precio al inicio de la actividad.



4.2.2. PROMOCIÓN

Durante la finalización de las obras de construcción del complejo, realizaremos una campaña publicitaria en medios de comunicación locales, anunciando la próxima apertura del *Valdebebas Sport Club*. Con ello pretendemos fomentar la incorporación al complejo de un mayor número de personas, despertando la curiosidad en el consumidor.

A lo largo de los años de explotación mantendremos una política de presencia en distintos medios, principalmente deportivos, en pro de un mayor conocimiento y una mejor valoración de nuestro servicio. Además de esto, se buscará patrocinios.

Nuestra actividad será promocionada con las siguientes acciones:

- Tickets para los abonados durante su primer año para poder utilizar cualquier otro servicio deportivo en 10 ocasiones.
- Descuento del 10% en bonos para jóvenes, previa presentación del Carné de Estudiante o del Carné Joven.
- Regalo de prendas deportivas y otros productos xerografiados con el logotipo del club para socios tras su incorporación.
- Se bonificará con un 20% de descuento en la cuota anual a los socios en el primer año de asistencia, asimismo gozarán de una rebaja también del 20% en la formación deportiva.
- Descuento de un 5% adicional en la cuota anual si los socios se abonan a varias actividades.

La puesta en marcha del negocio, como se ha mencionado en las conclusiones del estudio del mercado, está prevista para el 2014, año en que concluirán las obras de nuestro complejo. Su ubicación, en un entorno de inmejorable acceso, favorece las comunicaciones de nuestras instalaciones, así como la posibilidad de atender un mayor conjunto poblacional.

Además del centro deportivo mantendremos una oficina en las propias instalaciones para captar, mediante una atención personalizada un mayor número de socios así como para facilitar la contratación y reserva de nuestros servicios.

El control del servicio ha de ser máximo, buscando fomentar nuevas ideas que también podrán ser aportadas por nuestros clientes, tanto mediante buzones de sugerencia, como mediante las conversaciones que se mantengan con nuestro personal. Todo ello ha de ser tenido en cuenta para poder garantizar una plena satisfacción y una mejora continua de nuestro servicio.

Es necesario darse a conocer bien sea mediante publicidad masiva (radio, periódicos, folletos...) o mediante publicidad específica a través de la organización de torneos deportivos.



5. OPERACIONES

Las operaciones conforman la etapa de los proyectos de inversión en el que se contemplan los aspectos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado. También se determina el tamaño óptimo del lugar de las instalaciones y la organización que requiere.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto, además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Todo estudio de las operaciones tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

En particular, los objetivos del estudio de las operaciones para el presente proyecto son los siguientes:

- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- Especificaciones y características generales.
- Definición de procesos operativos
- Especificar los recursos materiales y humanos necesarios para su operación.
- Enunciar la estructura legal aplicable al proyecto.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación.
- Calidad y satisfacción del cliente.

5.1. LOCALIZACIÓN

- Ubicación (Datos obtenidos del observatorio de la vivienda de Valdebebas)

La instalación deportiva se ubicará en la barrio de Valdebebas situada en la zona de la corona norte de Madrid junto a distritos consolidados como La Moraleja, Barajas y Hortaleza y otro en vías de expansión como Sanchinarro, la barrio ocupa una superficie de algo más de 10,5 millones de m², más otros 100.000 m² correspondientes a la vía pecuaria que lo atraviesa más de la mitad de esta superficie (5,3 millones de m²) está ocupada por espacios libres, que en su mayoría (4,8 millones de m²) corresponden al Parque de Valdebebas. La red de infraestructuras locales y generales ocupan un total de 1,5 millones de m², y otros 1,2 millones de m² están ocupados por uso dotacional deportivo privado (Ciudad Deportiva del Real Madrid).



	Superficie (m2)	Edificabilidad (m2)					
		Residencial	Terciario	Comercial	Dotac. Privado	Usos Lucrativos	Dot. Publico Usos no Lucrativos
RS Infraestructura	976.159						
RG Infraestructura	600.750						
RG Espacios Libres	4.957.783						
RG Equipamientos	500.113						250.000
RG Servicios Urbanos	404.172					250.000	
RL Espacios Libres	427.346						
RL Equipamientos	208.093						210.000
RL Servicios Urbanos	248.474					210.000	
TER01 Comercial	103.427			145.794		145.749	
TER02 Oficinas	322.283		986.725			986.725	
RES01 VL	63.412	87.641				87.641	
RES02 VL	127.060	355.667				355.667	
RES03 VPO	115.305	309.237				309.237	
RES04 VPT	53.299	115.934				115.934	
RES05 RES+TER	176.935	375.659	35.332	73.788		484.779	
DP Deportivo	1.200.064				360.000	360.000	
DP	14.741				2.500	2.500	
TOTAL	10.499.416	1.244.138	1.022.057	219.582	362.500	2.848.232	460.000

Tabla 5.1 Área ocupada y edificabilidad del plan parcial de la barrio de Valdebebas.

Las dimensiones del terreno de parcela que ocupará la instalación deportiva rondarán los 5635 m² en la zona terciaria comercial (TER01), con buenos accesos por la carretera más próxima, la M-12, rodeada de oficinas, comercios, y otros centros de ocio.



Figura 5.1 Ubicación de la instalación deportiva.



-
- Transporte y accesos (Datos obtenidos del observatorio de la vivienda de Valdebebas)

En la actualidad el esquema viario del entorno del ámbito, lo conforman principalmente las cuatro vías de alta capacidad situadas en torno a los límites de éste: Autovía M-40, Autovía M-11, Eje Aeropuerto – M12, Autopista Radial R-2

Los accesos previstos para un futuro, de acuerdo con el planteamiento de la promoción de la actuación, son varios, destacando: Conexión viaria Parque de Valdebebas – El Encinar de los Reyes y Alcobendas. Conexión viaria Parque de Valdebebas – La Solana de Valdebebas. Enlace Norte con la M-12 - Eje Aeropuerto. Conexiones Centrales con el Aeropuerto. Enlace Sur con la M-12 - Eje Aeropuerto.

A lo referente al transporte público las líneas de autobús que facilitarán conexiones directas desde Valdebebas con los principales nudos de transporte (intercambiadores) del cuadrante norte del barrio de Madrid son Chamartín, Plaza de Castilla, Nuevos Ministerios, Avenida de América, Mar de Cristal.

Se prevé en un futuro a largo plazo la implantación de una red ferroviaria de cercanías y metro.



5.2. DISEÑO DE LA INSTALACION

CARACTERÍSTICAS GENERALES PARA EL PABELLÓN CUBIERTO Y SALAS

ESPECIFICACIONES FUNCIONALES:

- Orientación Norte - Sur, según el eje longitudinal del espacio deportivo.
- Máximo aprovechamiento de la luz natural evitando deslumbramiento.
- Dos de las fachadas dan frente a la calle o espacio equivalente.
- Accesos a los espacios deportivos y auxiliares de uso público adaptados a personas con discapacidades.
- Separación de circulaciones de pies calzados y pies con calzado deportivo.
- Para facilitar la flexibilidad de distribución de los vestuarios se concentran los espacios húmedos, la continuidad de pavimentos y techos, las divisiones superpuestas y la estructura de pilares.
- Puertas y pasos: dimensiones mínimas 0,80 x 2,10 m. Pasillos: 2,5m de altura mínima libre y una anchura mínima de 1,5m.
- Incorporación de sistemas de acceso a las instalaciones, techo, cubierta y elementos acristalados para su mantenimiento y limpieza.
- Acceso de material de grandes dimensiones desde el exterior a la sala de instalaciones técnicas para su mantenimiento y reposición.
- Resolver el acceso de material deportivo de grandes dimensiones desde el exterior a los espacios deportivos.
- Inventario de material deportivo, cortinas, redes, anclajes y marcajes.
- Señalización.
- Plan de Emergencia y Evacuación, y realización de las medidas en él contempladas.

ESPECIFICACIONES CONSTRUCTIVAS:

GENERALES

- Todos los materiales utilizados han tienen un comportamiento al fuego ajustado a la Normativa vigente.

ESTRUCTURALES

- La estructura estará preferentemente a la vista y en cualquier caso será fácilmente registrable.
- Los elementos metálicos están convenientemente conectados a tierra.



- La estructura de los espacios complementarios están diseñados de forma que admita modificaciones del programa de uso (estructura con pilares).
- La estructura de cubrición respeta la modulación de divisiones del espacio deportivo.
- La estructura soporta además de su peso propio y la cubierta, el resto de inmobiliario disponible, etc.

REVESTIMIENTOS

- Prohibido el yeso, escayolas y pinturas no lavables en paredes y techos.
- Los elementos metálicos serán inoxidable o con protección equivalente (plastificados, etc.) y accesibles al mantenimiento.
- Vestíbulo, pasillos y escaleras protegidos hasta 1,20 m de altura con un arrimadero resistente, lavable y fácilmente reparable.
- Resistentes a los pelotazos, inalterables a la humedad y de fácil mantenimiento y reparación.

PAVIMENTOS

- Los pavimentos de todo el recinto serán de alta resistencia al desgaste, higiénicos y de fácil mantenimiento.
- En los vestuarios y duchas, el pavimento será además, impermeable y antideslizante para el pie desnudo y mojado. Se recomienda gres natural sin esmaltar.
- Recogida de aguas en vestuarios, servicios, duchas y salas de instalaciones técnicas, con pendientes del 2%, sin escalones y con canaleta adosada a la pared en las duchas.
- Material de rejuntado impermeable y antibacteriano.

CARPINTERIA

- Todas las puertas serán reforzadas, resistentes a los golpes.
- Todos los vidrios serán laminados, resistentes a los golpes y evitando los fragmentos cortantes en las fracturas.
- Toda la carpintería será estanca e inalterable a las acciones climáticas.
- Las puertas se equiparán con manetas de fácil accionamiento, cerraduras maestreadas, muelles de cerramiento amortiguado automático y herrajes resistentes e inoxidables en ambientes húmedos.
- En los espacios húmedos, la carpintería se protege de la humedad, con marcos y puertas elevados 10 cm del suelo en vestuarios, duchas y servicios.



- Instalación de vidrio doble con cámara en todos los acristalamientos de espacios cerrados.
- Limitación de las entradas y salidas de aire parásito mediante la mejora de la estanquidad de las aberturas y los cierres mecánicos de las puertas de entrada y servicio.

ILUMINACIÓN

- En los pasos y escaleras se protegerán las luminarias contra los impactos con difusores.
- Todos los mandos de los correspondientes encendidos eléctricos estarán centralizados en la zona de control, fuera del alcance de los usuarios.
- Diseño del sistema de encendidos acorde con las posibilidades de ocupación e introducción de sistemas automáticos de paro de la iluminación.
- Mejora del rendimiento luminoso con las luminarias más adecuadas en cada caso.
- Política de sustitución de las bombillas antes de que se fundan para evitar el aumento de consumo propio de la última fase de su vida.

FONTANERÍA

- Todos los grifos de uso público serán temporizados y antivandálicos, y dispondrán de sistemas limitadores de caudal.
- Tomas de agua para mangueras de limpieza en vestuarios, duchas, pasillos, servicios y áreas de almacén.
- Aislamiento térmico de toda la instalación, tanto de agua fría como caliente, y elementos con circulación de fluidos calentados.
- Protección de la instalación: conductos, acumuladores, válvulas, intercambiadores, etc. frente a la corrosión y las incrustaciones.
- Adopción de criterios higiénicos sanitarios para la prevención y control de la legionelosis.
- Disposición de circuito de recirculación, de válvulas antirretorno y de sectorización en cada recinto de aguas.
- Utilización de generadores específicos para la producción de agua caliente sanitaria (y no métodos combinados con la calefacción, etc.).
- Recuperación del calor del agua de duchas una vez usada a través de recuperadores de placas o tubos, para transferirlo al agua de consumo.



CLIMATIZACIÓN

- Humedad relativa inferior al 65%.
- La velocidad de impulsión del aire será inferior a 0,25m/seg por debajo de 2m de altura medidos desde el pavimento.
- Recuperación de calor por deshumidificación del aire. Montaje de un sistema que acondicione el aire.
- Interior exclusivamente con aire exterior (free-cooling).
- Protección de la instalación frente a la corrosión y las incrustaciones.

VARIOS

- Se dispondrá de aislamiento acústico entre los espacios de diferente uso.
- Instalación mínima de telefonía, TV y FM, interfonía y seguridad.
- Prever el cableado para la conexión de los marcadores, reloj y megafonía.
- Los extintores, bocas de incendios e hidrantes se ajustarán a la normativa vigente.

CONDICIONES DE USO:

- Redacción y puesta en práctica de un Plan de Mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, indicando los controles y medidas correctoras periódicas que deban efectuarse.
- Realización de un estudio de consumos energéticos con la correspondiente optimización de los mismos, analizando la conveniencia de adoptar medidas tales como las tarifa nocturna en electricidad, la aplicación de energías alternativas, etc.
- Existencia de un soporte informático a través del que se puedan controlar los diferentes aspectos del uso de la instalación: acceso usuarios, parámetros energéticos, etc.
- Se dispondrá de una acometida eléctrica complementaria de emergencia, atendiendo a los sectores más sensibles: iluminación de vestuarios y pasillos, iluminación de espacios deportivos, extractores de ventilación, etc.
- Se instalará alumbrado de emergencia y señalización según la normativa vigente.
- Todas las instalaciones serán vistas o accesibles para su mantenimiento, modificación y ampliación, exceptuando los tramos en que se encuentren al alcance del usuario.



CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE:

El conjunto de recomendaciones expuestas a continuación tienen como finalidad que las actuaciones derivadas de una instalación deportiva, respondan a los criterios que definen el desarrollo sostenible (solidario con el futuro), entre los que cabe destacar:

- La protección de los recursos naturales y la salvaguarda de la biodiversidad.
- La reducción del consumo de energía y agua.
- La reducción de la contaminación del aire y del agua.
- La reducción de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.
- El fomento de la reutilización y del reciclaje.

ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN

- Desarrollo dentro del Proyecto, de todas las cuestiones arquitectónicas y constructivas tendentes al aprovechamiento de las condiciones geográficas y climáticas del futuro emplazamiento para racionalizar los consumos energéticos del sistema (orientación, forma, situación, capacidad e inercia térmica de los materiales, distribución de aberturas, etc.).

RECURSOS Y MATERIAS PRIMAS

- Utilización de materiales con ciclo de vida –materias primas, fabricación, embalaje, transporte, colocación, utilización y eliminación– de menor impacto ambiental (cerámicas, metálicos, hormigón).
- Prioridad de materiales autóctonos y de la región (más adaptación y menos transporte).
- Aislamiento con fibras y materiales naturales (lana de roca, arcilla expandida).
- Rechazo de materiales tóxicos o agresores del entorno natural (formaldehidos, CFCs, HCFCs, etc.).
- Paredes interiores de ladrillo para ganancia de masa y la correspondiente inercia térmica.
- Pinturas con pigmentos minerales (silicatos, etc) solubles en agua o con base de aceite de linaza.
- Colores cálidos o fríos según la orientación.
- Uso de maderas de origen controlado.
- Aprovechamiento de materiales reciclados y reciclables.

RECURSOS ENÉRGÉTICOS

- Diseño solar pasivo: ventilación natural, tipo de cubierta, etc.
- Optimización consumos energéticos.



- Capacidad aislante de los paramentos exteriores.
- Realización del plan de explotación y control de las instalaciones con el objeto de definir el programa de gestión energética más adecuado.

RECURSOS HIDRÁULICOS

- Recogida de agua de lluvia, purificadores. Depósitos cisterna para lavabos y riego.
- Sistemas de ahorro de agua en inodoros, duchas y otros puntos de consumo.

EMISIONES Y RESIDUOS

- Previsión de espacios para la recogida selectiva de residuos.
- Derribos previos con recuperación de subproductos de la construcción.
- Producción de energía con emisiones residuales controladas y reducidas.
- Reducción del impacto acústico.

AIRE INTERIOR

- Eliminación de la estratificación mediante la recirculación del aire interior para conseguir una buena distribución.
- Modulación del caudal de aire nuevo en función de la ocupación y la actividad realizada.
- Recuperación del calor del aire de extracción para transferirlo al aire nuevo a través de recuperadores de calor.
- Deshumectación del aire interior a través de bomba de calor con compensación de la demanda térmica.

EQUIPOS GENERADORES DE CALOR

- Optimización de los rendimientos y regulación y programación del funcionamiento de los equipos productores de calor.
- Uso de elementos alternativos que con carácter absoluto o complementario generen la energía calorífica necesaria (biomasa, energía solar, bombas de calor, etc.).
- Producción conjunta (cogeneración) de electricidad y energía calorífica útil a partir de la combustión de un gas con rendimiento muy superior a la producción por separado.



EXPLOTACIÓN DE LA INSTALACIÓN

- Mantenimiento de los parámetros de diseño por debajo de los reglamentados (temperaturas, ventilación, humedad, etc.).
- Control de la estratificación del aire favoreciéndola en verano y evitándola en invierno, mediante la absorción inferior o superior del aire.
- Control en períodos de no ocupación de:
 - Cubrición de la piscina con manta térmica.
 - Cierre de la ventilación.
 - Mantenimiento de la temperatura del aire de 2°C a 4°C por debajo del valor habitual.
- Realización y puesta en marcha del plan de mantenimiento preventivo. Con las oportunas revisiones periódicas de puesta a punto y limpieza.
- Estrategia optimizadora de la iluminación acorde con las posibilidades de ocupación.

VASO DE PISCINA

- Mantenimiento de la temperatura del agua por debajo del valor máximo y regulación del caudal de renovación diario para reducir el gasto energético correspondiente.
- Instalación de manta térmica para cubrir la piscina en los períodos de no ocupación.

USO Y MANTENIMIENTO

- Sistematización y optimización de la gestión de uso: energía, seguridad, comunicaciones, etc.
- Realización de un Plan de mantenimiento y seguimiento de la instalación.

En cuanto a la declaración del impacto ambiental, hemos de comentar que la construcción cumplirá con todos los requisitos establecidos en este aspecto. Crearemos un entorno natural en el que incluso habrá un pequeño recorrido de agua, fuentes, plantas, árboles,... Todo esto hará de nuestro complejo un lugar ideal para evadirse del estrés cotidiano.

5.2.1. DESCRIPCIÓN

La mayoría de nuestros servicios deportivos están distribuidos en un pabellón de unos 7220m² distribuidos en dos plantas y 2025m² de zonas de ocio y Pádel. Ubicados en una superficie total útil de 5635m². En la primera planta nos encontramos con:

- **La piscina** climatizada de 50 x 25 m.

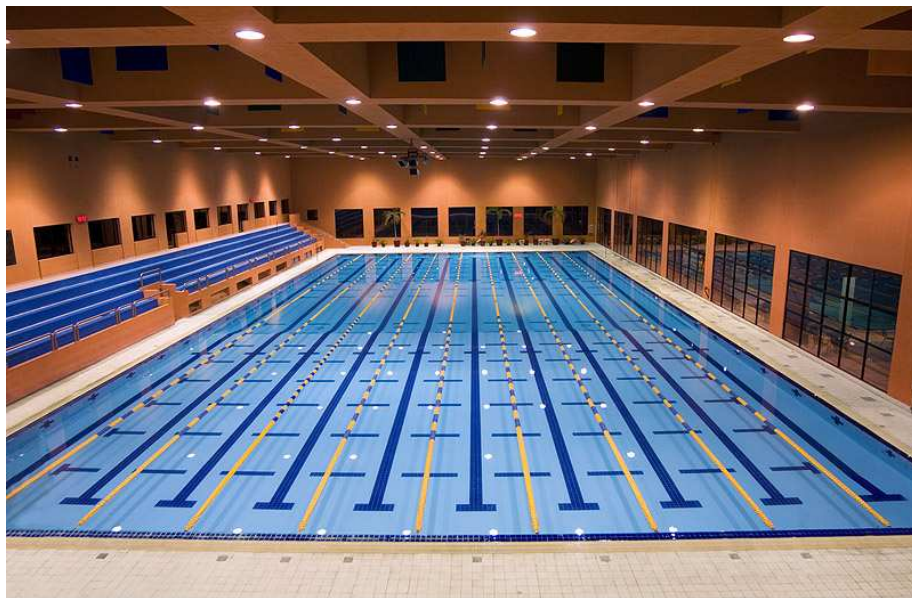
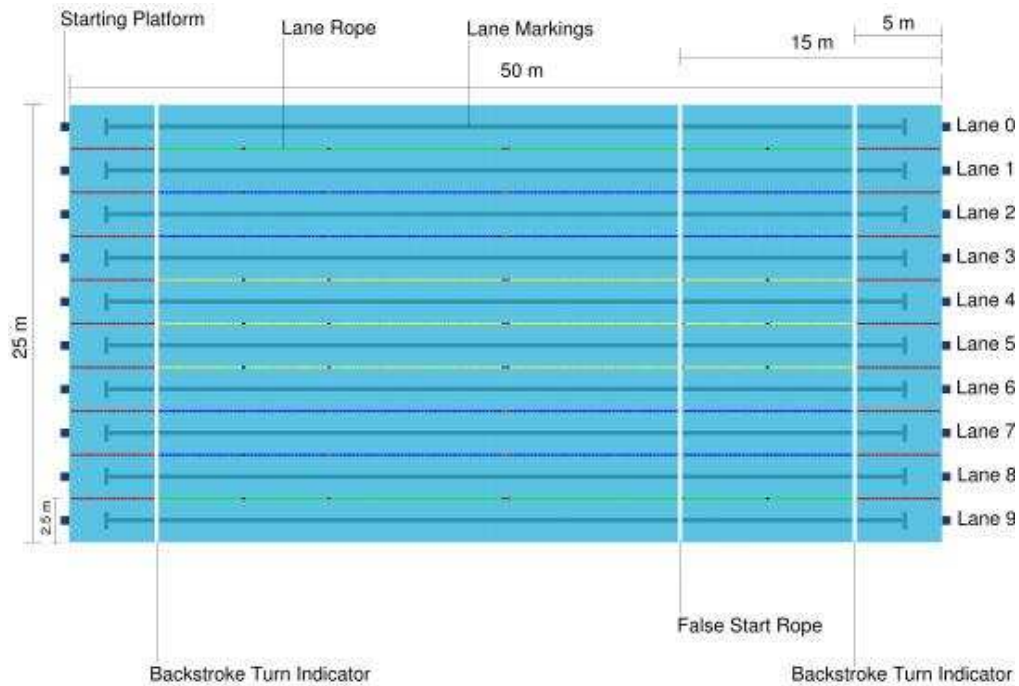


Figura 5.2 Imagen y dimensiones de la piscina.

- **La recepción**, para la atención al público incluye un punto de atención accesible con ventanillas taquilla de venta al público, mostradores de información, etc. Está comunicado por un itinerario accesible con una entrada principal accesible al edificio. Su plano de trabajo tiene una anchura de 3x5m.



Figura 5.3 Recepción con mostrador accesible.

- **Los aseos y los vestuarios** de esta primera planta contará con casi 150 m², con mobiliario adaptado a discapacitados y acorde a la normativa del CTE.



Figura 5.4 Imagen ejemplo de los aseos.



Figura 5.5 imagen de vestuarios

- **Dos saunas**, una para el vestuario de hombre y otro de mujeres, con unas dimensiones de 8m^2



Figura 5.6 imagen de las saunas

- **La enfermería**, estará equipado con lavabo y dispondrá para espacio para mesa y camilla. Tendrá unas dimensiones de 5m^2 .



Figura 5.7 imagen de la enfermería.

Ya en la segunda planta nos encontramos con:

- **La sala de musculación o Fitness**, estará dispuesta de todo tipo de máquinas de musculación, pesas y mancuernas, maquinas cardiovasculares como cintas para correr, bicicletas estáticas, elípticas y máquinas de Step, varios bancos y todo tipo de elementos de entrenamiento (barras, cuerdas, gomas,...). Todo ello en una superficie de 500m².



Figura 5.8 imagen sala de Fitness

- **Sala de Spinning**, formada por 30 bicicletas de spinning para una superficie de 70m²



Figura 5.9 imagen sala de Spinning

- **Sala de aerobio y clases colectivas**, se dispondrá de una superficie de 350 m² para las actividades colectivas aeróbicas, danza, relajación, etc.



Figura 5.10 imagen de sala de clases colectivas

- **Sala de actividades de artes marciales**, se dispondrá de una superficie de 350 m² para las tres actividades programadas Taekwondo, Karate y Judo.



Figura 5.11 imagen de la sala de actividades de artes marciales

- **Sala de masaje y fisioterapia deportiva**, también en esta segunda planta se dispondrá de sala de masaje y fisioterapia deportiva para los socios previo abono del plus de cuota oportuna, con una superficie útil de 65m².



Figura 5.12 Imagen de sala de masaje y fisioterapia deportiva

Conectado con la primera planta del pabellón, más concretamente con la zona de la piscina nos encontramos una entrada a un pequeño **solárium** ajardinado que se encuentra en la parte interna del recinto del polideportivo.



Figura 5.13 Imagen del solárium

De forma anexada al pabellón, se encontraría el servicio de la cafetería, prensa y revistas, zona de descanso con conexión WIFI para los socios y la tienda de artículos y nutrición deportiva. Toda esta área abarca una superficie de 400m².



Figura 5.14 Imagen zona de cafetería, descanso y tienda

Las dos pistas de Pádel se situarán en el exterior de pabellón y dispondrán de iluminación artificial acorde a las normativas de las NIDE para instalaciones deportivas y de esparcimiento (PDL). Ambas pistas ocuparan una superficie de 525m².

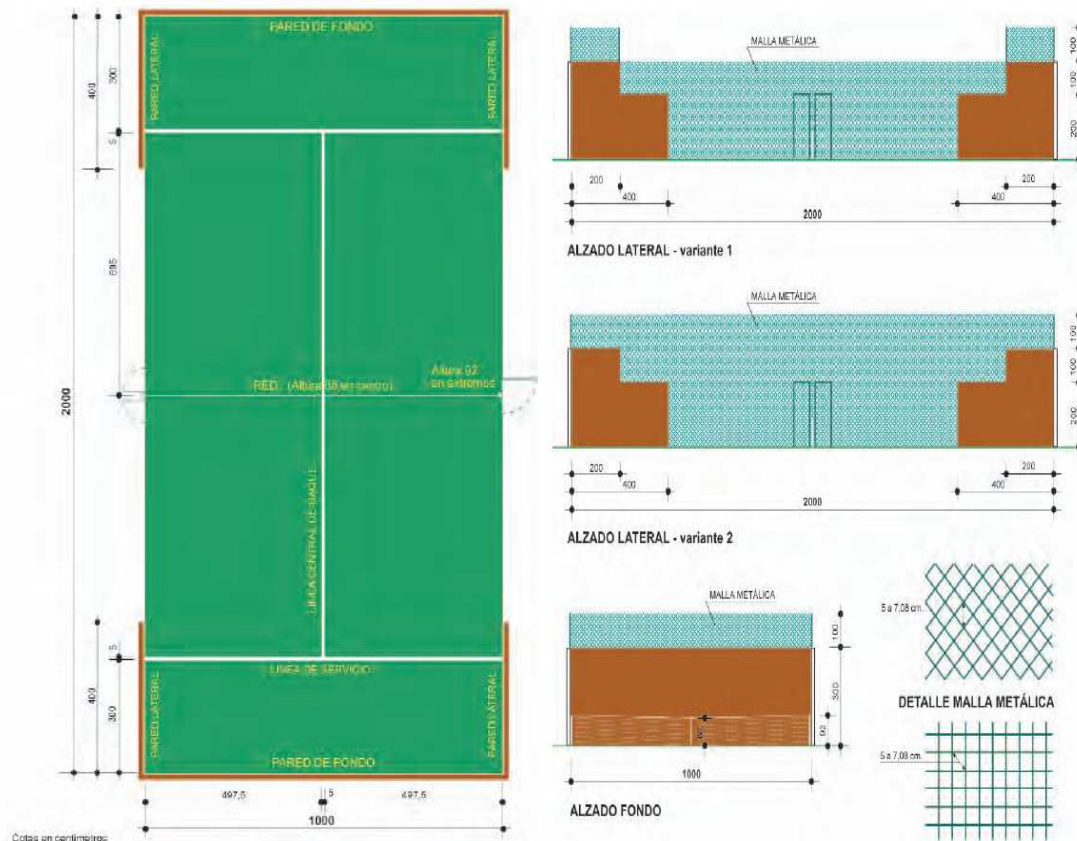


Figura 5.15 Dimensiones de las pistas de pádel

Las instalaciones dispondrán de las oportunas salidas de emergencia, así como de las medidas de seguridad requeridas para los espectadores y usuarios (extintores, barandillas,...) como marca normativa NIDE y la ley 31/2005, del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.



5.2.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Hemos optado por simplificar la distribución en planta con el objetivo de facilitar los accesos entre las diferentes zonas de la primera planta y la segunda. De esta manera desde la recepción se puede acceder a los vestuarios y tiene comunicación directa con la piscina, y accesos a la segunda planta.

Desde la recepción también accedemos a las gradas de la piscina. Por tanto el espacio de la recepción actúa como distribuidor a las partes del pabellón, pudiendo acceder directamente a la piscina, las gradas, accesos a la segunda planta, vestuarios y enfermería.

En la parte inferior de las gradas hay un pasillo a nivel de la pista que recorre toda la longitud del pabellón hasta la salida de emergencia, para facilitar su evacuación.

Trasladando el análisis de accesibilidad de los componentes del pabellón a una distribución en planta, situamos la recepción, gradas, accesos a la segunda planta, vestuarios y piscina, homogéneamente distribuidos para que ocupen el menor espacio posible y aprovechar de esta manera el terreno disponible, cosa que repercutirá también en el dimensionamiento de la estructura.

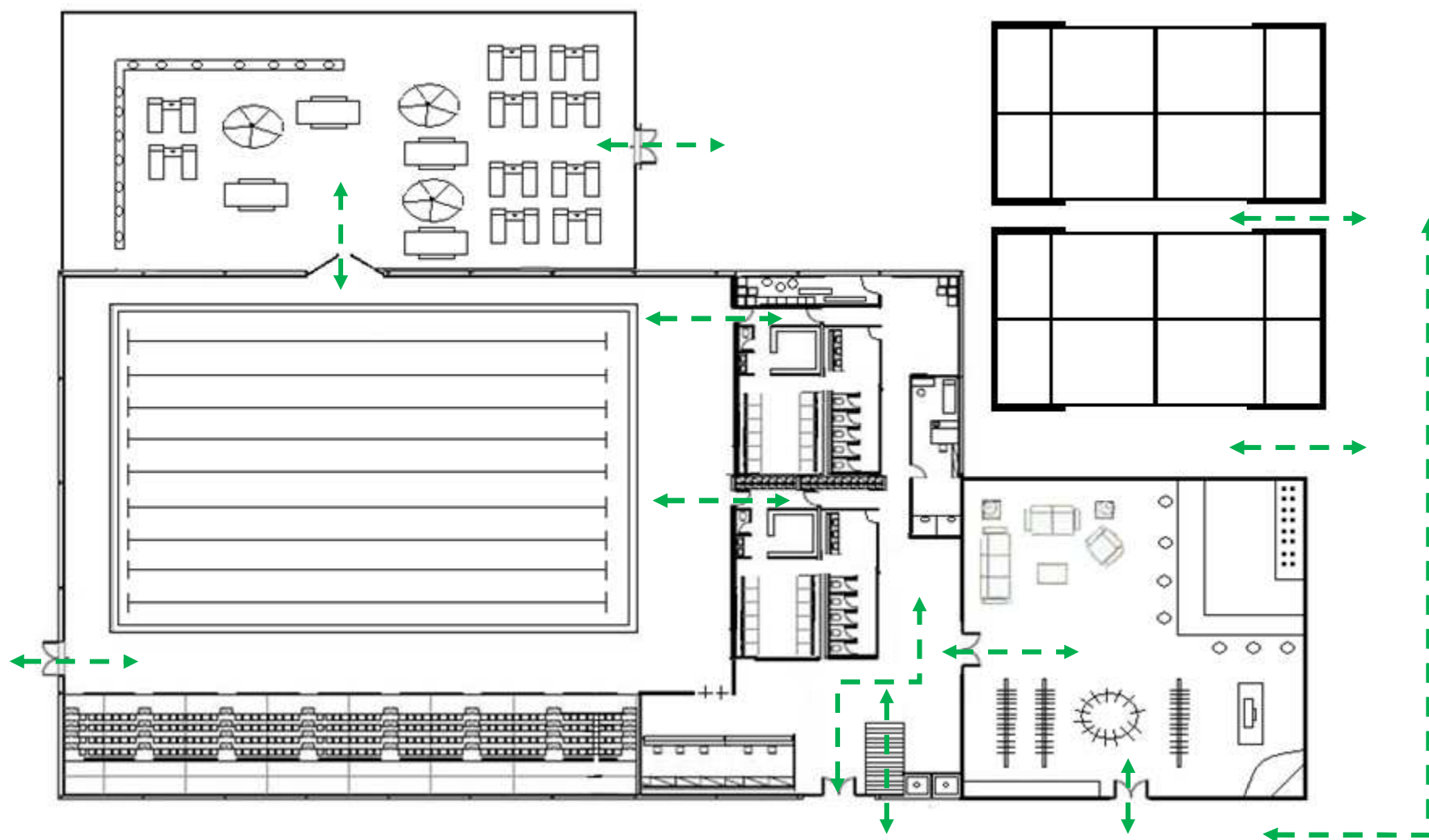


Figura 5.16 Distribución del pabellón. Primera planta.

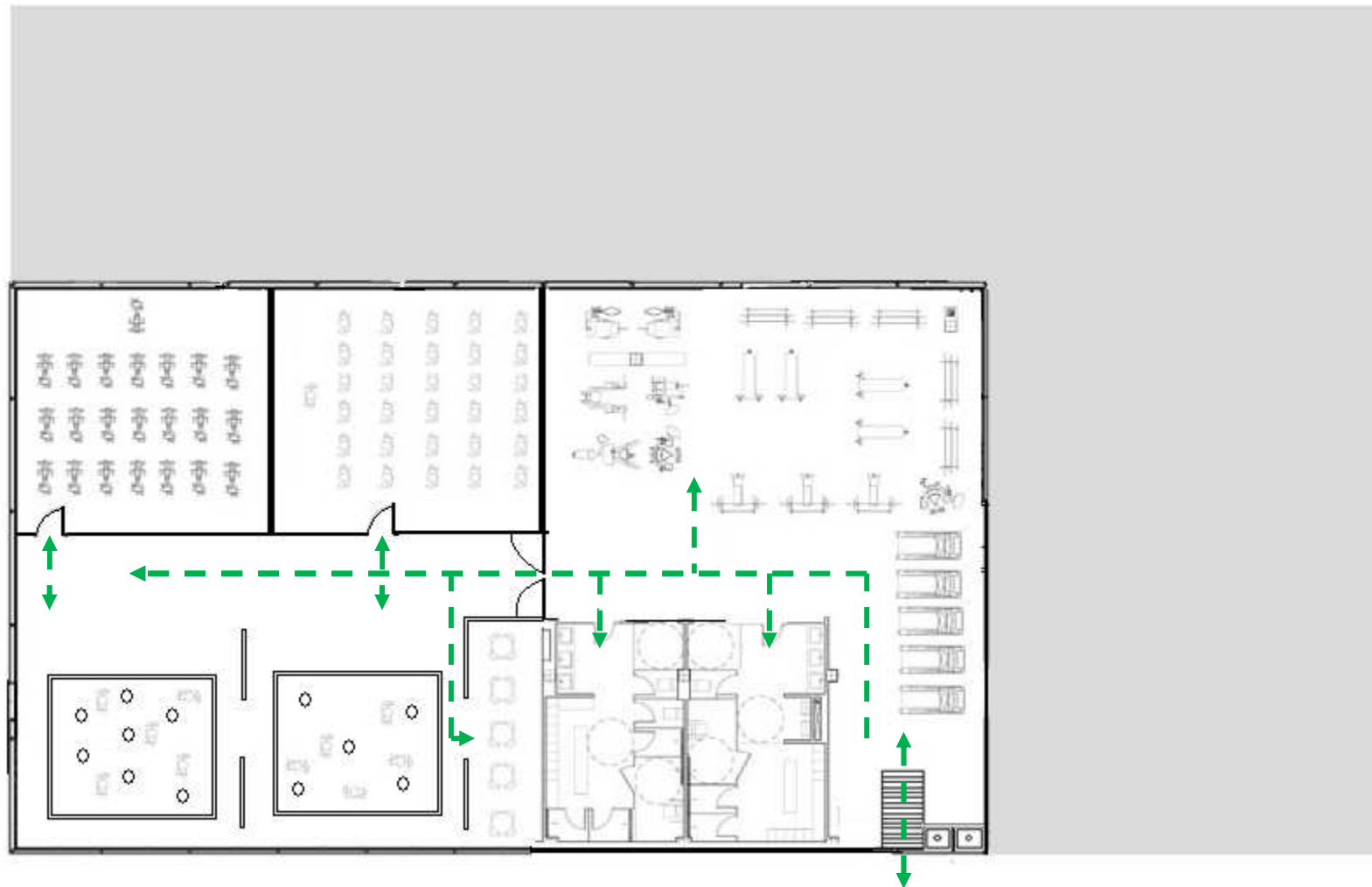


Figura 5.17 Distribución del pabellón. Segunda planta



5.3. CAPACIDAD DE SERVICIO

Por un lado, **la capacidad en horas** de servicio de utilización de las salas y zonas según la actividad deportiva ha sido establecida en función del tamaño y de las horas de apertura al público de nuestras instalaciones (suponiendo 50 semanas al año):

	Horas semanales disponibles	Capacidad máxima horas año
Aeróbic y clases colectivas	42	2100
Spinning	23	1150
Artes marciales	60	3000
Mantenimiento físico	20	1000
Pádel (Alquiler)	162	8100
Clases de Pádel	48	2400
Piscina libre uso	105	3850
Clases Natación	60	3000
Gimnasio	105	3850
Fisioterapia y masaje	44	2200
Solárium	70	3500
Cafetería	70	3500
Tienda deportiva	40	2000
TOTALES	849	39650

Tabla 5.2 Capacidad de horas de servicio

Debemos tener en cuenta que:

- En las pistas de pádel estamos incluyendo las horas disponibles de las dos pistas, tanto para las reservas como para las clases.
- Para las clases de artes marciales se incluyen las tres disciplinas (taekwondo, karate y judo).
- Para las clases de natación, se han incluido los tres niveles de nado.



Por otro lado la **capacidad de aforo** de nuestra instalación deportiva teniendo en cuenta todas las zonas y servicios que se ofrecen es el siguiente:

	Aforo máximo por sesión	Aforo máximo diario
Aeróbic y clases colectivas	30	180
Spinning	40	200
Artes marciales	20	120
Mantenimiento físico	30	180
Pádel (Alquiler)	8	120
Clases de Pádel	8	56
Piscina libre uso	135 (para las 9 calles)	2025
Clases Natación	15	135
Gimnasio	150	2250
Fisioterapia y masaje	2	16
Solárium	40	360
Cafetería	25	250
Tienda deportiva	10	80
TOTALES	513	5972

Tabla 5.3 Capacidad de aforo de usuarios

Debemos tener en cuenta que:

- No se tienen en cuenta los trabajadores y personal auxiliar en los datos anteriores.
- Todos estos datos están basados en la Norma NIDE (Normas de Instalaciones Deportivas y de Esparcimiento). Donde marcan los valores mínimos por personas y superficie dependiendo el área de esparcimiento en que nos encontremos.

En nuestro caso, tal y como hemos mencionado en sucesivas ocasiones, el tamaño de la demanda supera nuestra capacidad, pero establecemos una dimensión de negocio que nos permite satisfacer un importante nivel de la misma de una forma eficiente, y conservando la calidad del servicio.

5.4. MAPAS DE PROCESOS

5.4.1. PROCESOS DE UTILIZACIÓN DE SERVICIOS

La definición de estos procesos tiene como finalidad de determinar cuáles son los criterios y los métodos con los que hay que dar uso a los servicios de la instalación para asegurar su eficacia y eficiencia, así como asegurar el control del mismo.

MAPA DE PROCESO PARA SALAS DEPORTIVAS

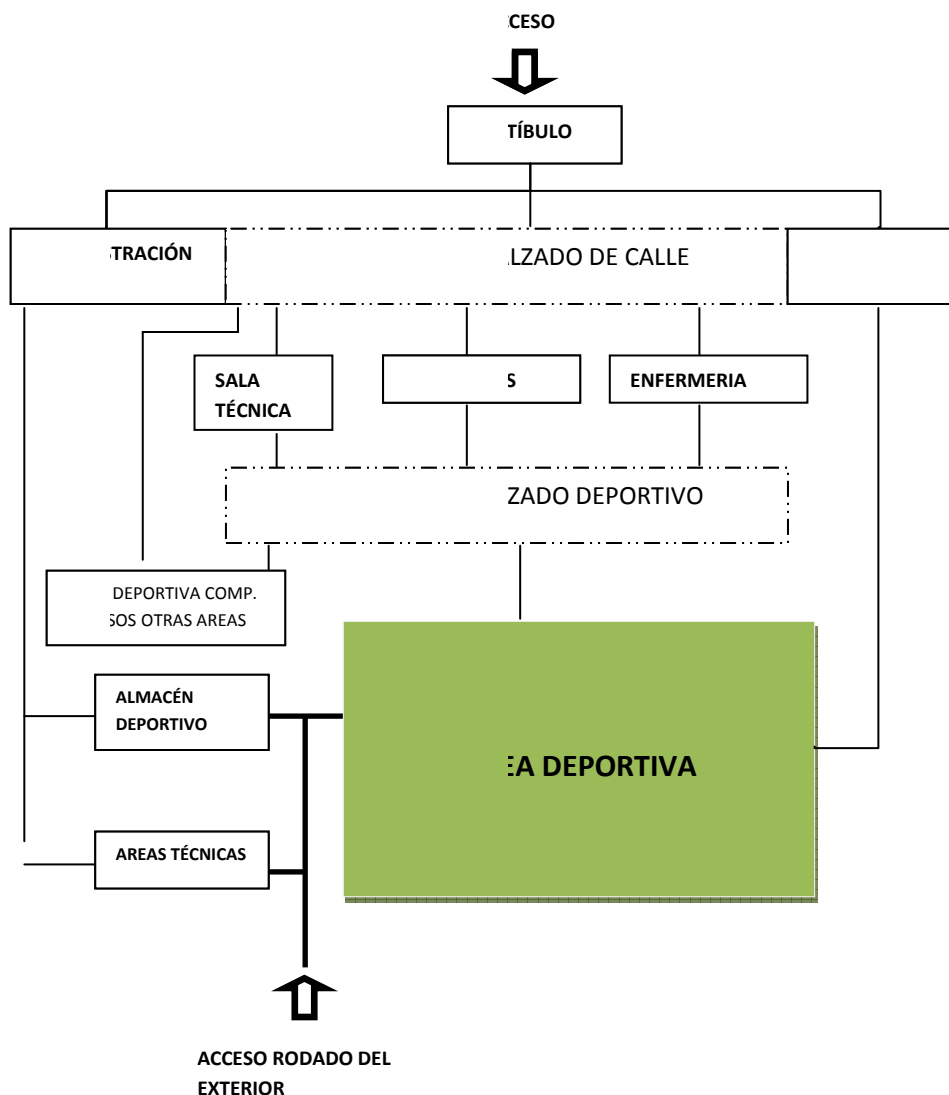


Diagrama 5.1 Proceso para salas deportivas



MAPA DE PROCESO PARA LA PISCINA

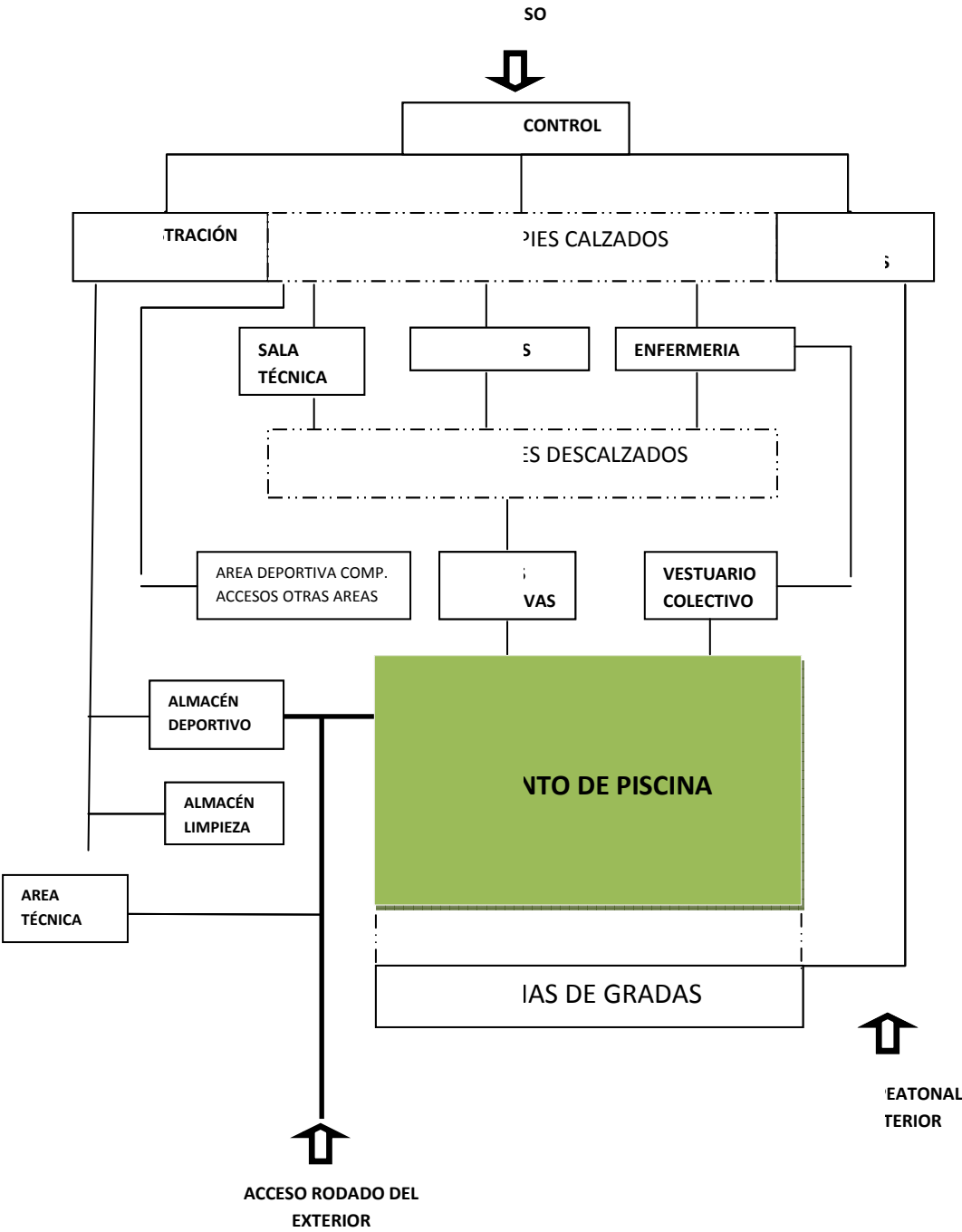


Diagrama 5.2 Proceso para la piscina

MAPA DE PROCESO PARA PISTAS DE PADEL

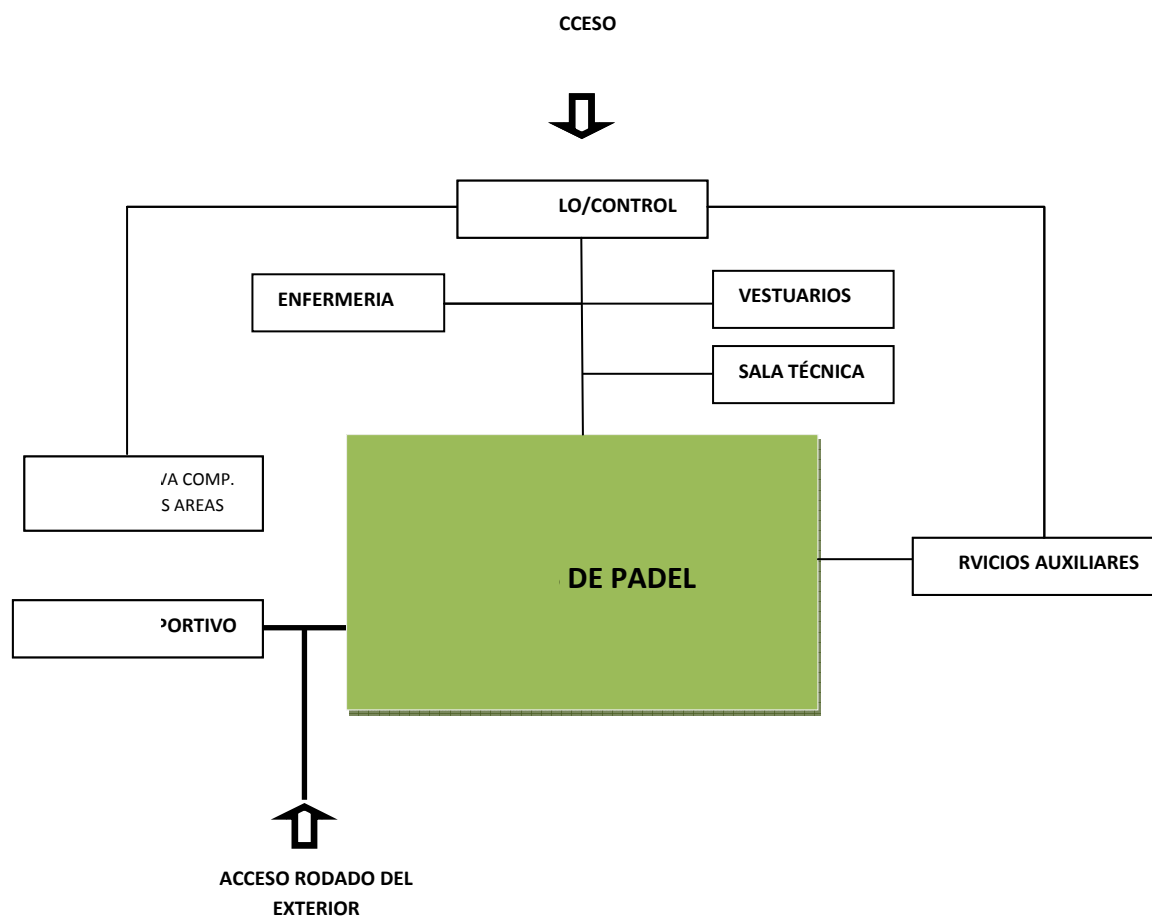


Diagrama 5.3 Proceso para la pista de pádel



5.4.2. PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

En función del mapa de procesos tipo propuesto, se definen como procesos de prestación de servicio los siguientes procesos:

1. **Gestión de clientes abonados**
2. **Planificación de actividades periódicas**
3. **Gestión de eventos**
4. **Matriculación en actividades**
5. **Gestión de lista de espera**
6. **Bajas/cambios de grupo**
7. **Reserva/alquiler de instalaciones**

El proceso **Realización de actividades** no se define ni describe como un proceso de prestación de servicio, ya que se subcontratarán dichas actividades a terceros, por lo que las actividades asociadas a dicho proceso son similares a las de realización de una compra, de forma que la organización puede integrar dicho proceso en los procesos de Compras y Control de proveedores tipo definidos.

Los diagramas de flujo facilitan a la organización la interpretación de las actividades que se llevan cabo en el proceso, ya que aportan una percepción visual del flujo de actividades y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas, las salidas y los límites del proceso, por eso se ha decidido más por esta opción explicativa y no profundizar en una tanto en una descripción literaria clásica, para facilitar el entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las actividades y de cómo éstas aportan valor y contribuyen a la consecución de los resultados.

Se han utilizado diferentes colores para distinguir cada tipo de procesos:



Procesos de Prestación de servicio.



Procesos de Mejora.



Procesos de documentación, archivo y análisis de datos.

1. Gestión de clientes abonados

Son los denominados clientes que deseen realizar su inscripción como abonado de la instalación, a consecuencia de lo cual disponen de condiciones especiales para el uso y disfrute de las actividades e instalaciones deportivas, como es este caso de abonados.

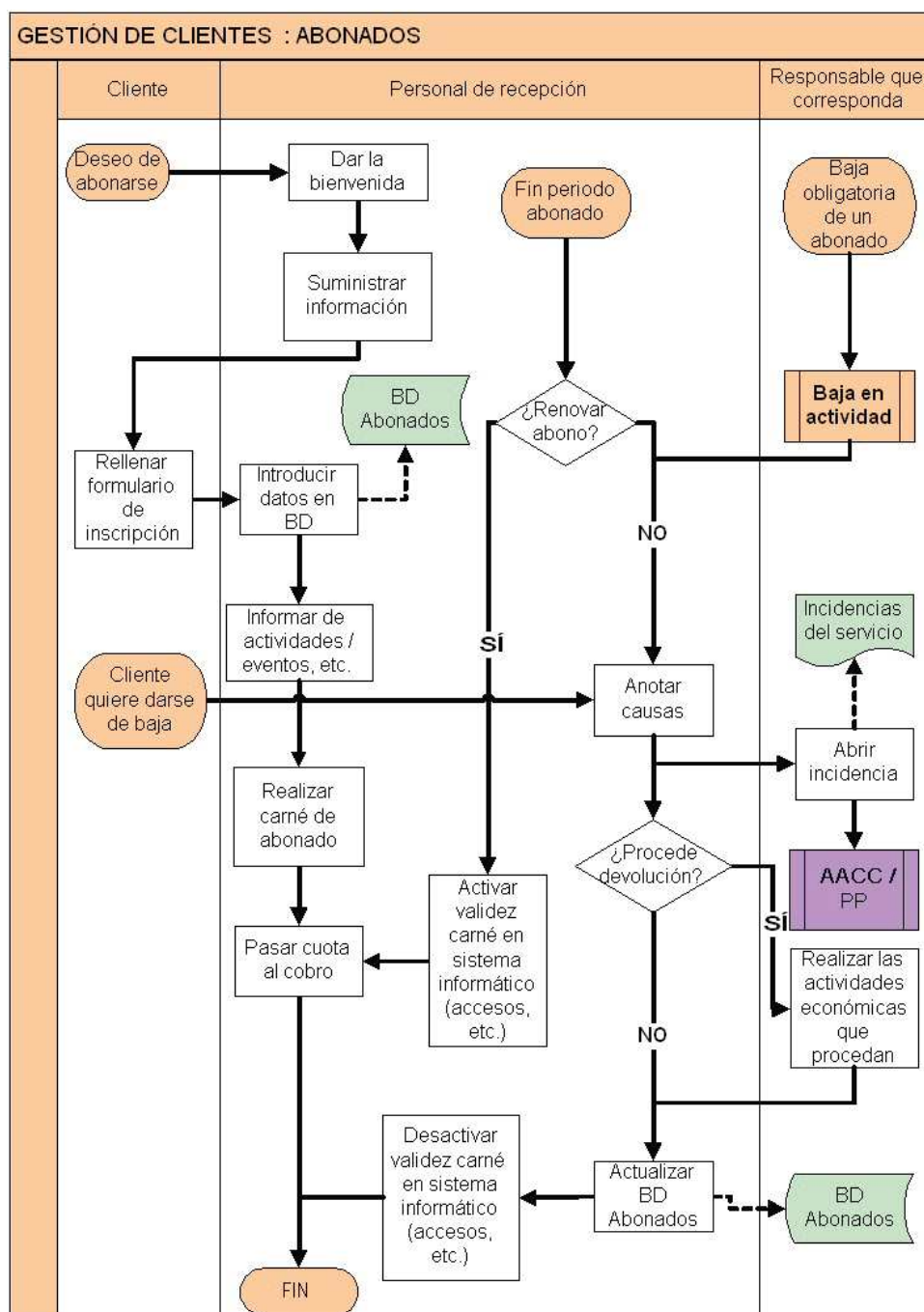


Diagrama 5.4 Proceso de gestión de clientes: abonados

BD: Base de Datos.

AACC/PP: Acciones correctoras/ preventivas.



2. Planificación de actividades periódicas

En este proceso se han agrupado aquellas actividades de planificación que llevan a la organización a ofertar las actividades –tanto indoor como outdoor–, plazas disponibles, horarios, etc. con el fin de lograr la máxima satisfacción de sus clientes.

Dirección determina el porcentaje de uso de las instalaciones para cada modalidad, ya que esta decisión puede ser estratégica para la organización. Lo mismo se haría con todas las instalaciones de que dispone la organización (salas, pistas de pádel, piscina, etc.).

A continuación (* en el diagrama), cada responsable de área determinará, en ese horario que se le ha asignado, qué actividades se van a realizar y cuántas plazas se ofertan.

Por ejemplo, el Responsable de actividades dirigidas determinará que en la sala A se realizará aeróbic de 18:00 a 19:00h, de 19:00 a 20:00h se impartirá Pilates, etc. y, en el horario que la dirección le ha asignado de las instalaciones deportivas, de tal hora a tal otra se impartirán clases de pádel en la pista 1. En cambio, el Responsable de las instalaciones dispondrá de la pista 2 de pádel en alquiler todo el día (por ej. en períodos de hora y media) y del resto de horario de la pista 1 no dedicado a clases (por ej. en períodos de 1 hora).

Una vez realizadas estas actividades, el cliente puede matricularse, ya que se dispone de la oferta deservicios (planificación de la temporada) para ese periodo.

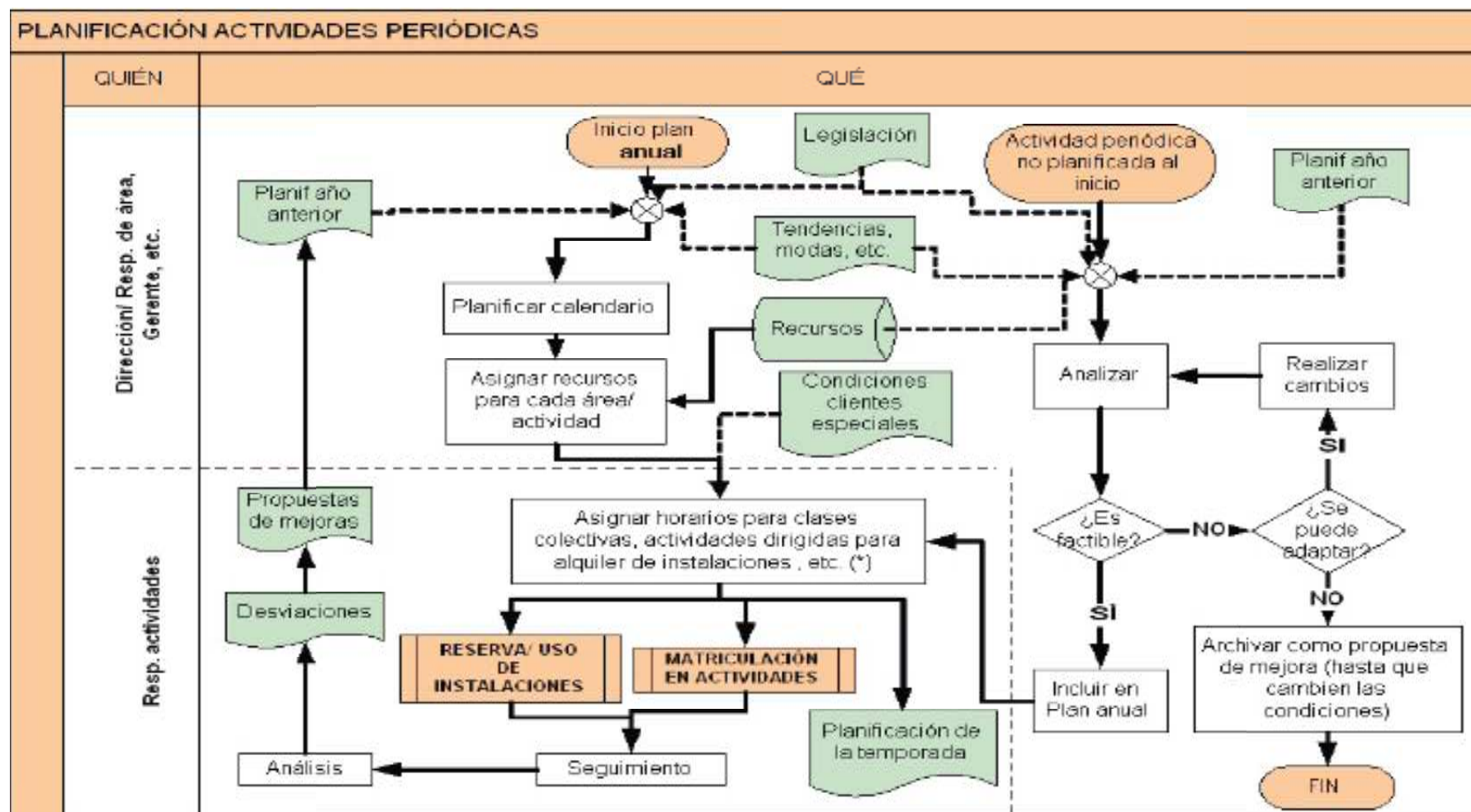


Diagrama 5.5 Proceso de planificación actividades periódicas



3. Gestión de eventos

En este proceso se incluirán las actividades dirigidas a organizar y ejecutar cualquier tipo de evento: campeonatos, actividades lúdicas, como conciertos, promociones, etc. que vayan a tener lugar en las instalaciones de la organización.

Nota (*). Como cada cliente puede tener requisitos distintos, pueden existir clientes con interés sólo en alquilar las instalaciones (y la planificación y realización del evento la realiza el propio cliente), o, por otro lado, el cliente puede desear que la organización deportiva le gestione parcial o completamente el evento. Por ello, como la casuística puede ser muy variada, es muy importante determinar cuáles son los requisitos exigidos por el cliente a priori, ya que la organización no debe comprometerse con un cliente en algo que no pueda llevar a cabo.

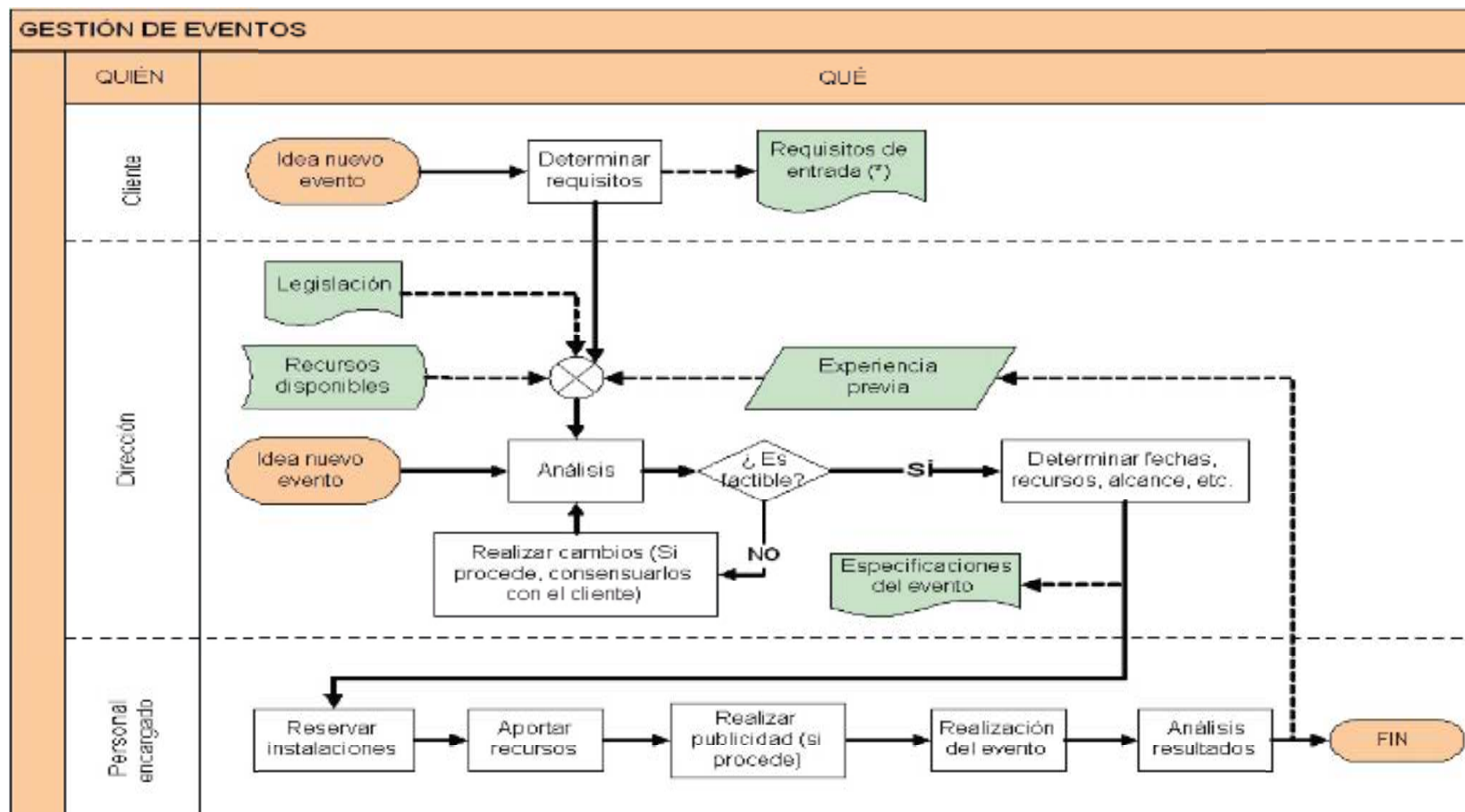


Diagrama 5.6 Proceso de gestión de eventos



4. Matriculación en actividades

En la descripción de este proceso se describen dos subprocesos adicionales, como son la matriculación a actividades programadas y la matriculación con prueba de nivel, con el fin de facilitar la implantación de un sistema de gestión por procesos en la organización.

Las notas que aparecen en los flujogramas de las figuras corresponden a:

(1 y 2) La asignación de plazas puede ser en función de los criterios que la organización determine. Éstos pueden ser:

- Prioridades (federados u otros grupos de interés, ligas locales, matriculados anteriores, abonados, etcétera.).
- Por sorteo.
- Según orden de prematrícula.
- Etcétera

(3) En el caso de clientes con plazas preasignadas (1), directamente se pasará a confirmar la matriculación. Esta actividad tendrá lugar para matriculaciones fuera del periodo inicial (donde sí puede haber preasignación de plazas). En este caso hay que comprobar que haya plaza libre para el cliente.

(4) Aunque el cliente disponga de una plaza preasignada, puede ocurrir que éste solicitara plaza en un nivel que se haya determinado que no es el suyo, por lo que hay que comprobar que exista plaza en su nivel actual antes de proceder a su matriculación.

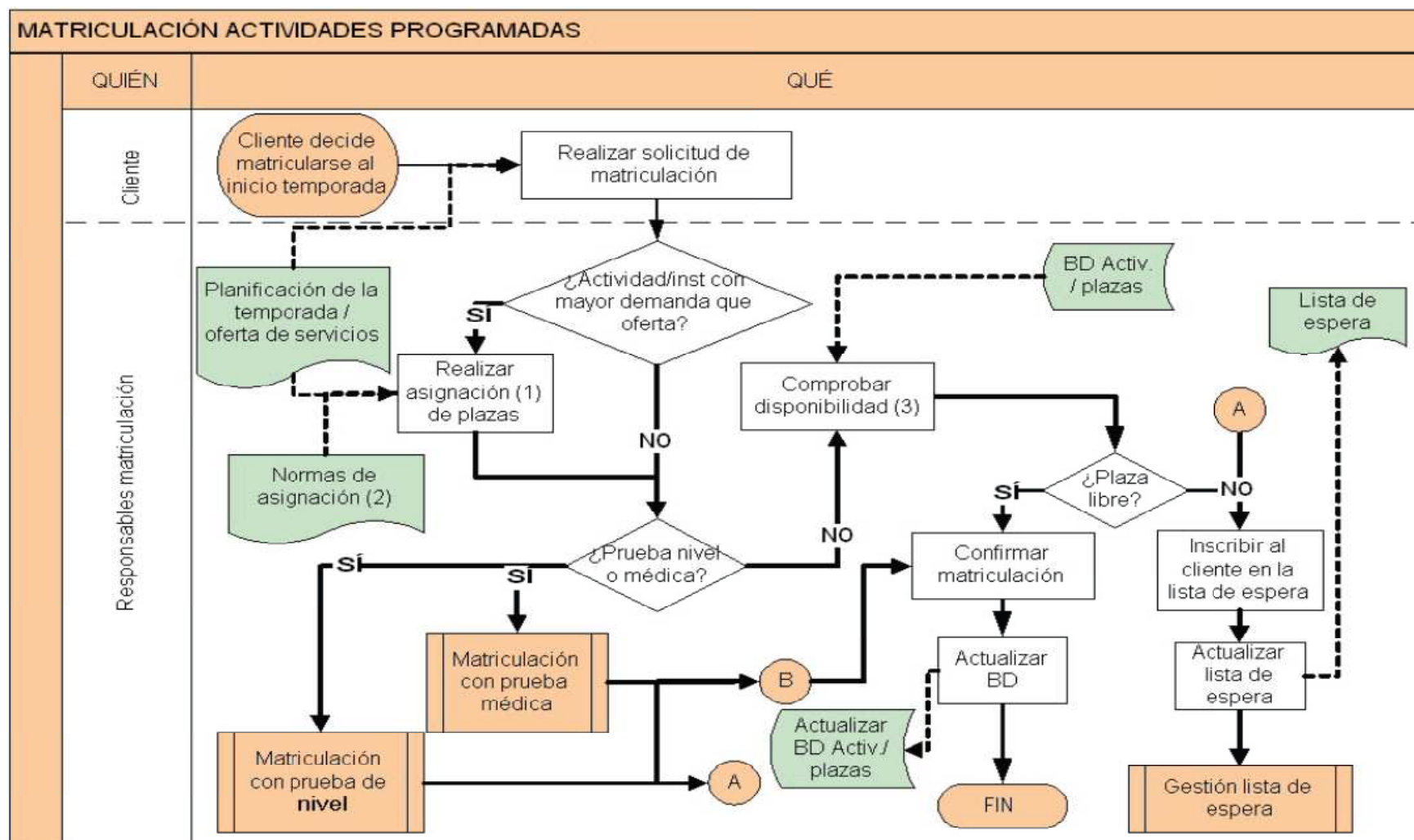


Diagrama 5.7 Proceso de matriculación actividades programadas

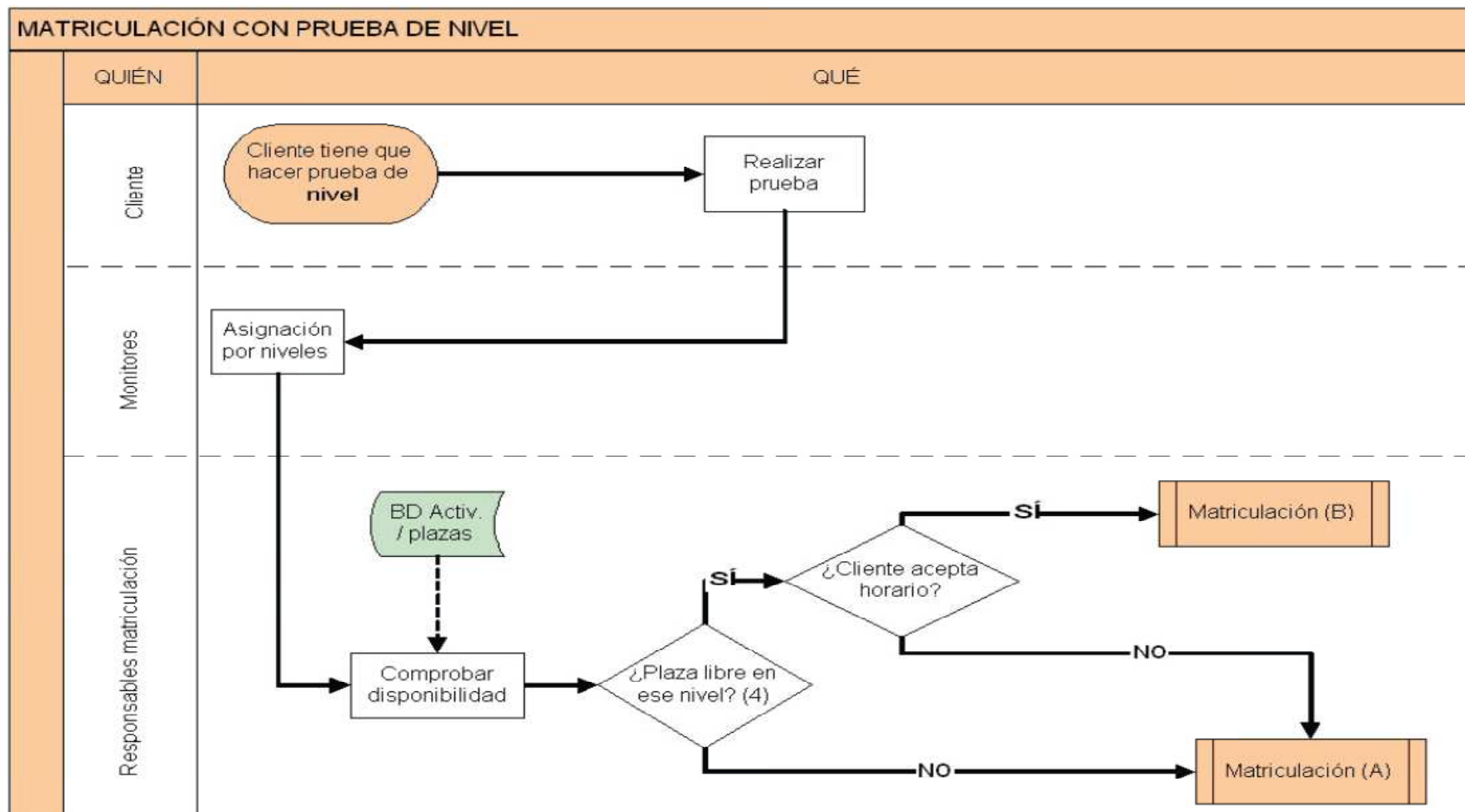


Diagrama 5.8 Proceso de matriculación con prueba de nivel



5. Gestión de lista de espera

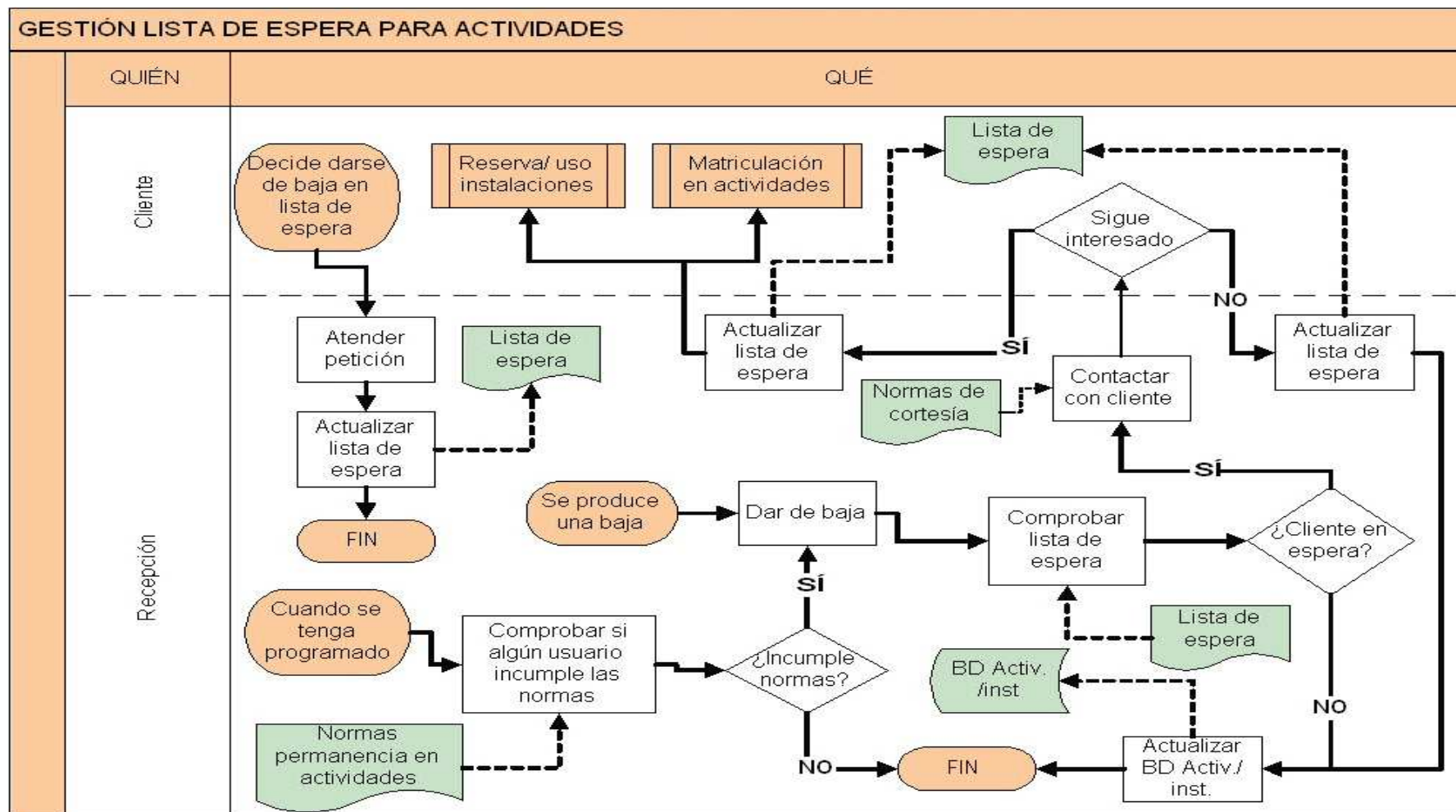


Diagrama 5.9 Proceso de gestión de lista de espera

6. Bajas/cambios de grupo

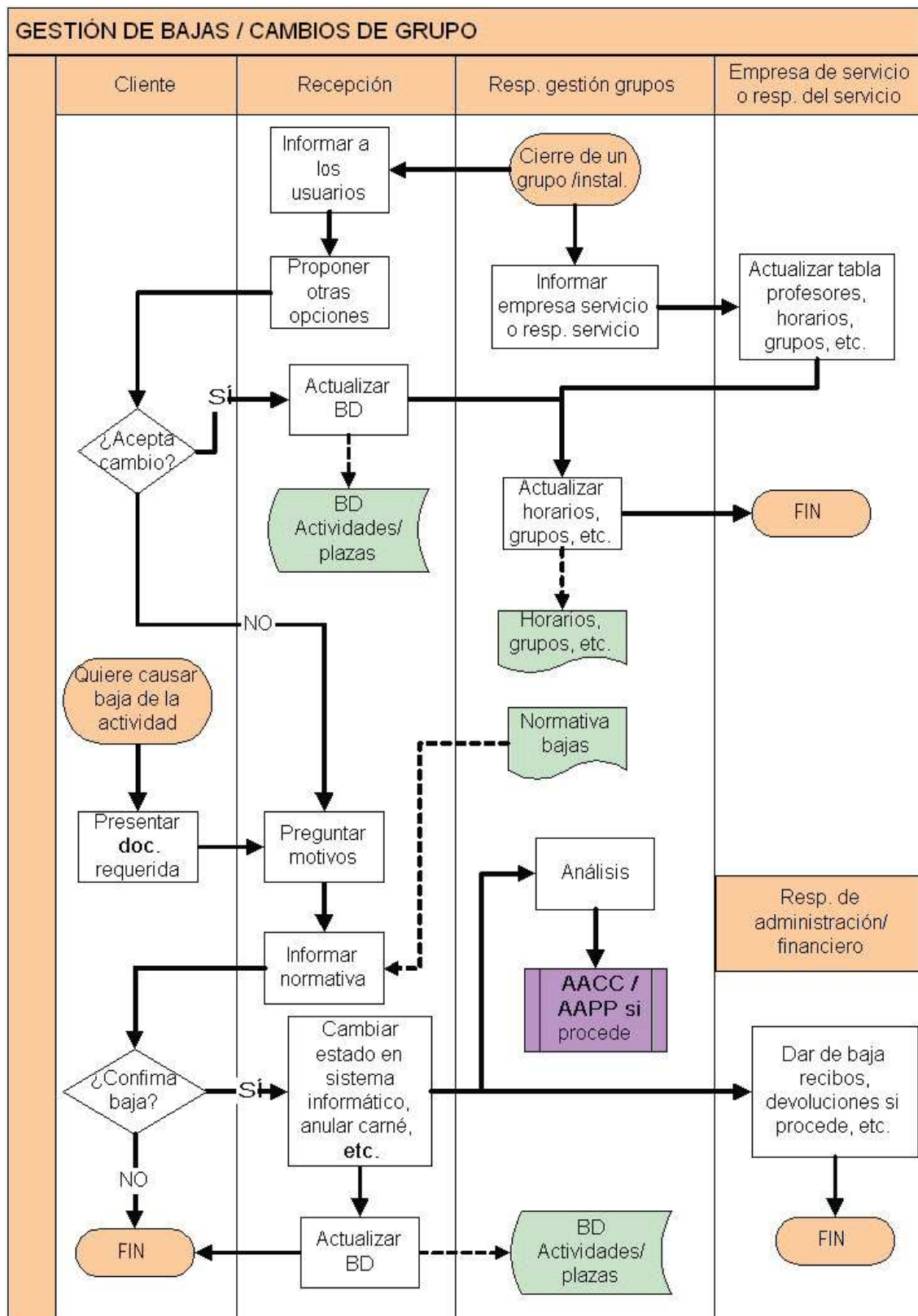


Diagrama 5.10 Proceso de gestión de bajas/cambios de grupo

7. Reserva/alquiler de instalaciones

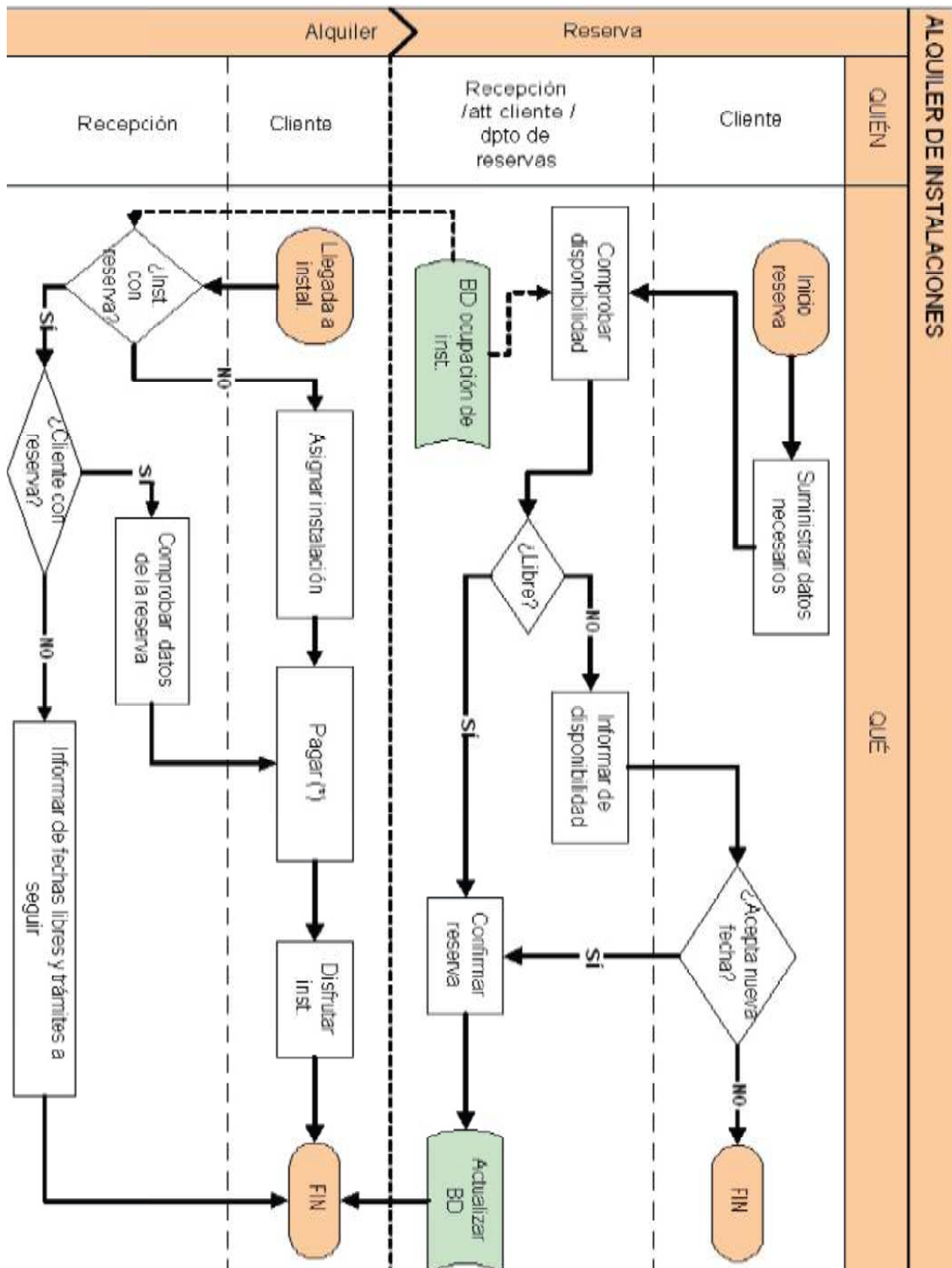


Diagrama 5.11 Proceso de reserva/alquiler de instalaciones

Nota (*). El proceso propuesto como tipo sólo recoge la opción de que el cliente pague después de haber hecho uso de la instalación. Si la organización dispone de la opción de pagar por anticipado, deberá incluir dichas actividades en el diagrama de flujo cuando se realizan las reservas

5.5. CALIDAD

Los datos recopilados durante el proceso de seguimiento y medición de los procesos deben analizarse con el fin de conocer las características de funcionamiento de los servicios ofrecidos y su evolución en el tiempo para alcanzar un nivel de óptimo de satisfacción del cliente. Como fruto de dicho análisis se debe disponer de información relevante que permita contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicios no alcanzan los resultados esperados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Cuando un servicio no alcance los resultados planificados, la dirección deberá establecer las acciones de mejora necesarias que aseguren que el proceso vuelve a estar bajo control y que se encamina hacia la consecución de los objetivos para los que fue diseñado.

También puede ocurrir que, aunque el proceso esté alcanzando los resultados planificados, la dirección identifique oportunidades de mejora en el mismo. En ese caso se debe actuar de forma similar, proponiendo actuaciones que permitan la mejora de dicho proceso.

En cualquiera de los casos, es recomendable seguir una serie de etapas que faciliten conseguir la mejora planificada. Dichas etapas podrían ser las relativas al clásico Ciclo de mejora continua de Deming, o Ciclo PDCA: Plan-Do-Check-Act, es decir, Planear-Hacer-Verificar-Actuar.



Diagrama 5.12 Diagrama ciclo PDCA

En este ciclo, las actividades que deben llevarse a cabo en cada una de las etapas son:

Planificar:

- Identificar los servicios que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Analizar e interpretar los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir las acciones necesarias para conseguir dichos objetivos, verificando las especificaciones.

Hacer:

- Ejecutar las acciones definidas en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

Verificar:



- Dejar transcurrir un periodo de tiempo definido previamente, volver a recopilar datos de control para su análisis, compararlos con los objetivos y especificaciones iniciales y evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

Actuar:

- Modificar los servicios según las conclusiones obtenidas en el paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.
- Documentar el proceso

5.5.1. PROCESOS DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En este apartado de calidad, tal y como aparece reflejado en los procesos de prestaciones de servicio, se engloban los siguientes procesos:

- Medición y seguimiento bajo indicadores definidos
- Control de no conformidades (NC), acciones correctivas (AACC) y acciones preventivas (AAPP): El objetivo de este punto es controlar todas aquellas desviaciones que por su importancia o por su repetitividad en el tiempo requieran ser analizadas con el fin de conocer las causas que originan el problema y actuar en consecuencia para minimizarlo, de forma que en el futuro la organización pueda prever los problemas y actuar con el fin de evitarlos.
- Auditorías internas.
- Tratamiento de quejas de clientes y encuestas de satisfacción (Anexo tabla AII 2).
- Gestión de sugerencia.

Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la instalación

La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los servicios que ofrecemos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de nuestra instalación.

Los pasos que se seguirán serán los que se muestra en el diagrama 5.13 que aparece a continuación. Donde de forma descriptiva lo podemos enumerar como; comunicación recepción de la queja, seguimiento, acuse de recibo, evaluación, búsqueda de solución, respuesta comunicación y cierre.

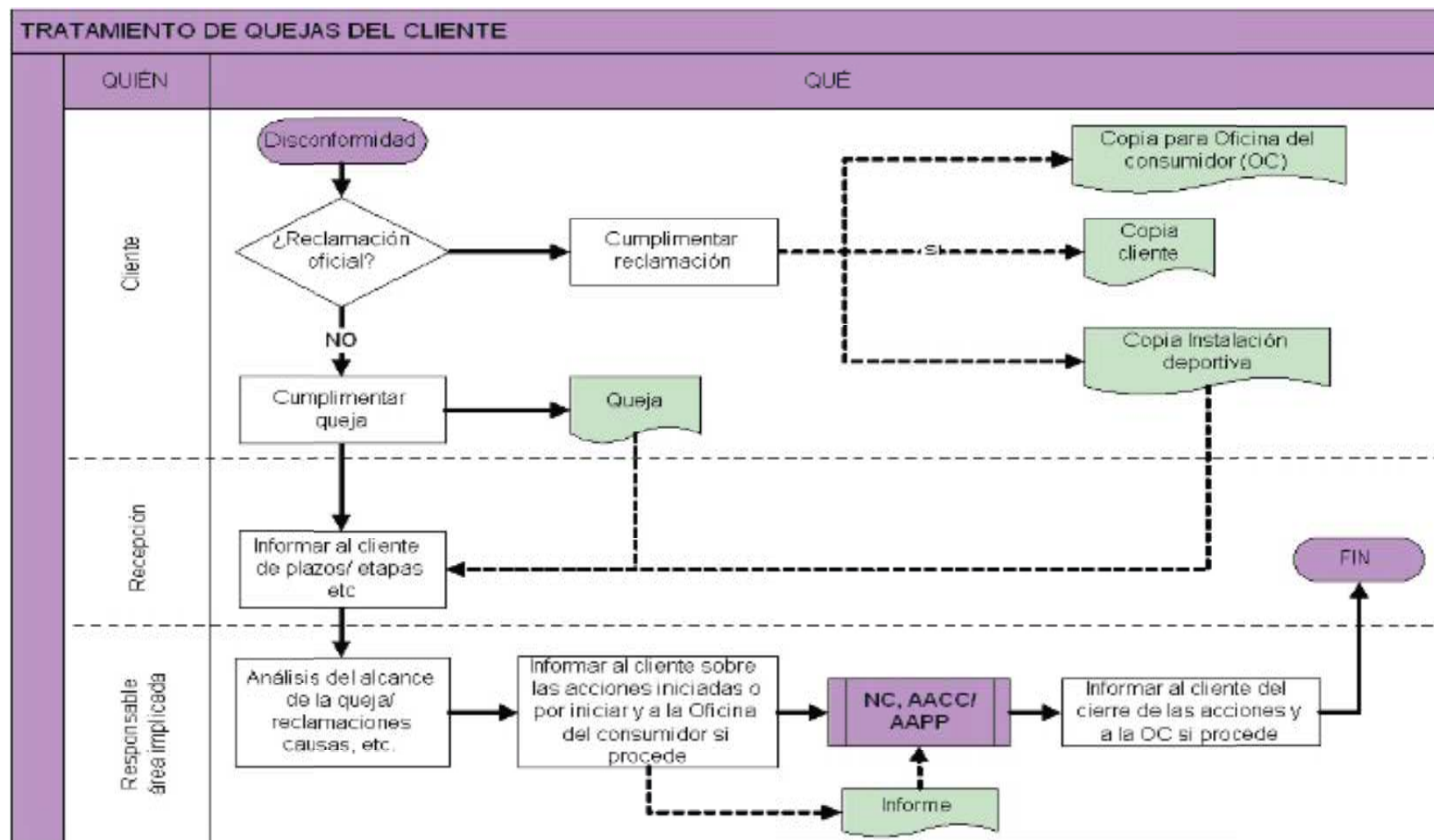


Diagrama 5.13 Tratamientos de quejas de clientes

5.6. APROVISIONAMIENTOS

En este apartado tratamos el aprovisionamiento de todos los materiales que necesitamos para la prestación de los servicios descritos. Lo primero que realizamos es crear un listado de las necesidades materiales, una vez enumerado todo el material buscamos los proveedores que mejores condiciones nos ofrezca, esta lista viene enumerada en la tabla anexada AII.2.

Para la realización de esta tabla con garantías de un buen resultado del cálculo de las necesidades, se ha seguido las indicaciones bibliográficas “Metodología del Planeamiento de equipamientos deportivos”. Cuyos principales pasos se resumen a continuación:

- 1º Conociendo del uso de la instalación, especialidades deportivas.
- 2º Conociendo las clases normalizadas de instalaciones (denominaciones y deportes o actividades practicables en cada una).
- 3º Cálculo de usuarios potenciales.
- 4º Cálculo de superficies de las distintas necesidades.
- 5º Censo de equipamientos de partida.
- 6º Valoración de las existencias en el mercado y diagnóstico de necesidades.
- 7º Valoración estimativa de cada proveedor.
- 8º Decisión del plan de renting o leasing ofrecido.

Se ha tenido en cuenta para la gestión la agrupación de elementos a gestionar para simplificar la misma y abaratar gastos.

Para llevar y controlar todo el material de la instalación se dispondrá de un software informatizado donde se podrá indicar sus especificaciones técnicas y número de unidades.



INVENTARIO v1.03

Listado ordenado por: Tipo Deporte

MATERIAL Buscar Buscar Todos C.Seguridad Fecha Actualización 23/07/2003

Ubicación	Tipo		
Almacén nº1	Balones		
Nombre	Cantidad	Deportes	
Balón de Balonmano	12	Balonmano	
Estado			
Bueno			

INFORMACIÓN DE COMPRA

Lugar	Teléfono	Precio	Fecha
Deportes SportSoft	696 98 35 93	23,00 €	15/07/2003

PRÉSTAMOS

Ver	Cantidad	Persona/Entidad	Fecha Préstamo	Estado Final	Fecha Devolución
<input checked="" type="checkbox"/>	3	Equipo de Balonmano SportSoft	23/07/2003	Bueno	15/02/2003

PRÉSTAMOS LISTADOS Fecha Persona

Cantidad	Persona/Entidad	Fecha Préstamo	Estado Final	Fecha Devolución
3	Equipo de Balonmano SportSoft	23/07/2003	Bueno	

Observaciones:
Hemos prestado 3 balones al equipo de Balonmano SportSoft. La fecha prevista de devolución es el 24/05/03.
El teléfono de contacto es el 696 98 35 93. Persona de Contacto: Luis

Figura 5.18 Software para el inventario



5.7. RECURSOS HUMANOS

Es necesario dividir la entidad deportiva en diferentes órganos tales como los departamentos, las secciones, las unidades y un servicio dependiente del Gerente.

1. Dirección y Gestión deportiva

Personal:

Formado por **una** persona:

- El Director o Gerente.

Funciones:

1. Confeccionar y controlar el presupuesto asignado.
2. Ejercer la dirección, control y supervisión del personal.
3. Ejercer la dirección y gestión de la instalación deportiva.
4. Confeccionar programas, proyectos y planes de actuación.
5. Coordinar y controlar los programas y proyectos de las distintas Áreas.
6. Establecimiento de relaciones con entidades deportivas públicas y privadas.

2. Departamento de actividades físicas y formación

Personal:

Formado por **cinco** personas:

- Responsable del Departamento.
- Dos Técnicos de formación.
- Dos Técnicos de actividades físicas.

Funciones:

1. Proponer y supervisar los cursos de formación deportiva.
2. Proponer y supervisar las actividades físicas dirigidas.
3. Seguimiento y evaluación de las actividades deportivas.
4. Ejercer la gestión, seguimiento y control de las clases colectivas.
5. Establecer programas de deporte de distintos niveles.
6. Proponer y supervisar actividades y cursos en otros sedes
7. Establecer programas de responsabilidad social.
8. Los eventos, jornadas y actividades fuera de las instalaciones.

3. Departamento de Administración

Personal:

Formado por **cuatro** personas:

- Responsable del Departamento.
- Tres técnico administrativos



Funciones:

1. Gestionar y supervisar el presupuesto económico anual.
2. Gestionar el control interno de ingresos (cuentas corrientes y arqueos de caja)
3. Ejercer el control y la gestión de la máquina de tickets.
4. Controlar y gestionar el programa de gestión deportiva.
5. Colaborar en la introducción de datos de la gestión económica.
6. Realizar informes de gastos de la cuenta de maniobra.
7. Gestionar la subcontratación de empresas, personal o material.
8. Apoyar al puesto de información, inscripciones y reservas.
9. Realizar cualesquiera otras tareas administrativas que le sean encomendadas.

Inscripciones, reservas e información

1. Realizar las siguientes actividades básicas:
 - a) Altas de usuarios.
 - b) Inscripción en actividades.
 - c) Reservas puntuales de instalaciones deportivas.
 - d) Altas de tarjetas deportivas.
2. Atender e informar al público.
3. Archivar la documentación generada.
4. Recepcionar las solicitudes y sugerencias.
5. Realizar cualesquiera otras tareas administrativas que le sean encomendadas.

4. Departamento Económico

Personal:

Formado por **dos** personas:

- Responsable del Departamento.
- Un contable económico.

Funciones:

1. Elabora los presupuestos y la ejecución de los mismos.
2. Lleva la contabilidad el ordenamiento de pagos y el control de ingresos, realiza las funciones de tesorería, hacienda y tributación en general.

5. Departamento de Marketing y Comunicación

Personal:

Formado por **tres** personas:

- Responsable del Departamento.
- Técnico de diseño.
- Técnico informáticos.



Funciones:

1. Gestionar, supervisar y controlar:
 - a) La difusión de la información interna y externa.
 - b) El diseño y mantenimiento de la página web.
 - c) La relación con los medios de comunicación.
 - d) El diseño de folletos y cartelería.
2. Ejercer la gestión y el seguimiento del archivo de la unidad.
3. Apoyar al puesto de información, inscripciones y reservas en caso necesario.
4. Colaborar en la gestión del:
 - a) Mantenimiento de la página web y tableros informativos
 - b) Diseño de la cartelería interna y folletos.
 - c) Archivo de la unidad.
5. Realización de fotografías y vídeos.
6. Apoyar al puesto de información, inscripciones y reservas en caso necesario.
7. Realizar cualesquiera otras tareas administrativas que le sean encomendadas.

6. Departamento de Mantenimiento, instalaciones e infraestructura

Personal:

Formado por **ocho** personas:

- Responsable del Departamento.
- Tres técnicos de Mantenimiento.
- Tres recepcionistas.
- Un Técnico sanitario.

Funciones:

1. Controlar, supervisar y evaluar el servicio de mantenimiento de las instalaciones deportivas.
2. Controlar, supervisar y evaluar el servicio de limpieza de las instalaciones deportivas.
3. Elaborar y proponer los proyectos de nuevas necesidades.
4. Determinar y gestionar el equipamiento general.

Control de acceso

5. Identificar el acceso de los usuarios y público en general.
6. Comprobar el perfil del usuario con el pago efectuado.
7. Comprobar la relación entre el acceso y la actividad a realizar.
8. Coordinar la apertura y cierre de las distintas salas e instalaciones.
9. Coordinar la entrega y recogida de material deportivo.
10. Coordinar el encendido y apagado de la iluminación.
11. Apoyar al puesto de información, inscripciones y reservas.



12. En general, cualesquiera otras tareas similares que les sean encomendadas.

Vigilancia y apoyo a las instalaciones deportivas

13. Velar por el buen uso de las instalaciones.
14. Vigilar el uso de las instalaciones por las personas autorizadas.
15. Apertura y cierre de las distintas salas e instalaciones.
16. Entrega y recogida de material deportivo.
17. Encendido y apagado de la iluminación.
18. Puesta en marcha y recogida de equipos audiovisuales y electrónicos.
19. Comprobación del estado de las salas e instalaciones.
20. Montaje y desmontaje del equipamiento deportivo.
21. Apoyo al puesto de control y acceso.
22. Apoyo al puesto de inscripciones, reservas e información.
23. En general, cualesquiera otras tareas similares que les sean encomendadas

Gestión Sanitaria

24. Realiza funciones de asesoramiento y control sanitario de las instalaciones.
25. Inspección médica al personal de baja por accidente.
26. Velar por la correcta aplicación de la legislación vigente y reglamentaria relativa a la salud laboral.
27. Velará por un continuo servicio de enfermería y por el control higiénico de las instalaciones y de las aguas.
28. La realización de historiales médicos de aquellos usuarios que requieran sus servicios y asesoramiento en la vertiente médico-deportiva en la ejecución.
29. Elaboración de los distintos programas de actuación tanto preventivos como de asistencia.

La incorporación de la plantilla será progresiva, hasta alcanzar el nivel óptimo de actividad al que ha sido diseñado la instalación, se prevé que esta se alcance al cabo de dos años de actividad.

Para el **primer año se tendrá un total de 15 empleados**. (El director + 3 personas del depto. de actividades físicas y formación +3 personas del depto. Marketing y Comunicación + 2 personas del depto. De Administración +1 persona del depto. Económico +5 personas del depto. De mantenimiento)

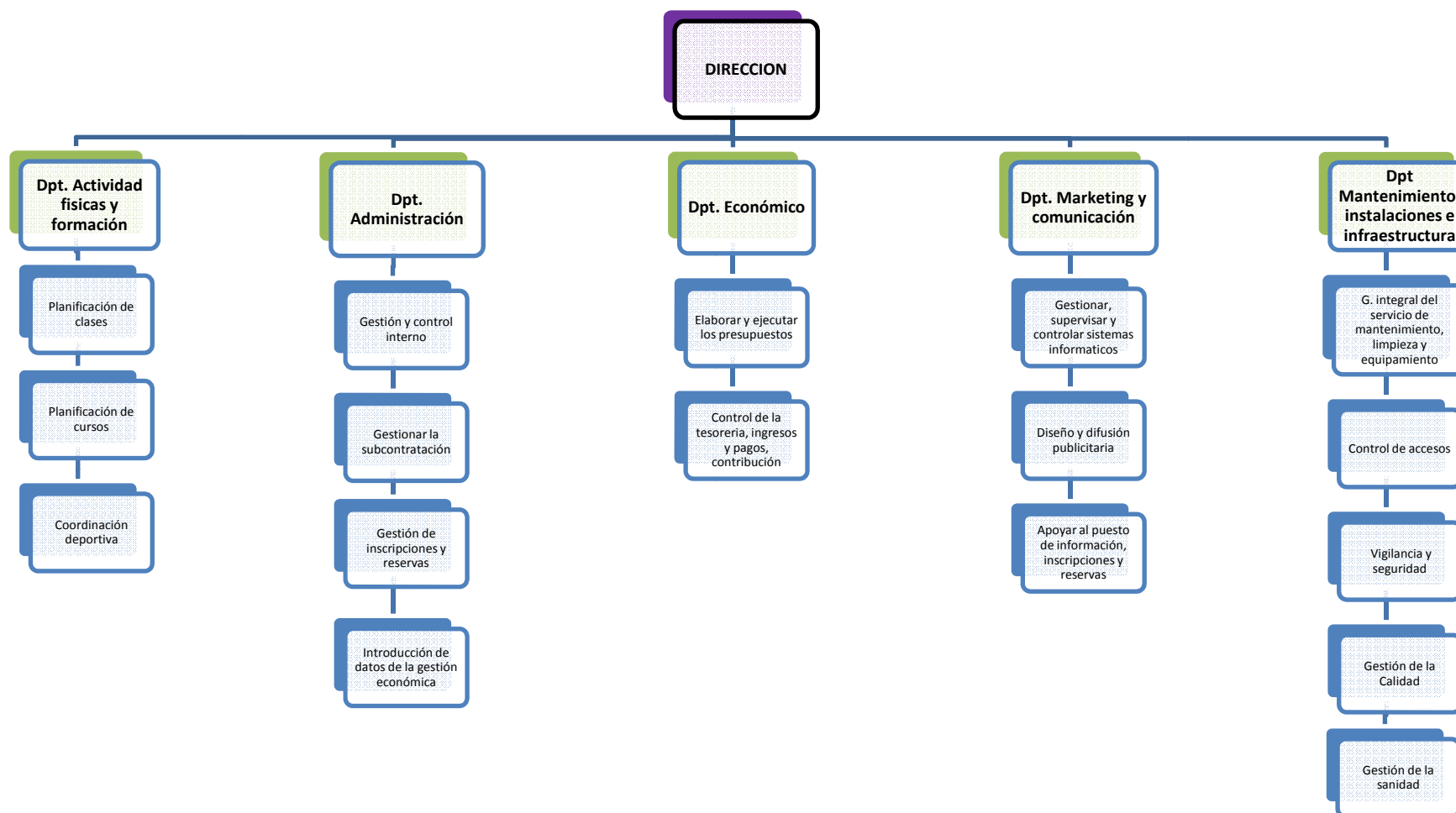
Para el **segundo año se alcanzará los 19 empleados**. (El director + 5 personas del depto. de actividades físicas y formación +3 personas del depto. Marketing y Comunicación + 3 personas del depto. De Administración +1 persona del depto. Económico +6 personas del depto. De mantenimiento)

Y ya es a partir del tercer año cuando se alcance el **número total de empleados de 23 personas** para un nivel de actividad óptimo, cuya modalidad de contrato está aún por dilucidar, la plantilla puede verse alterada dependiendo del tipo de contratación (A tiempo completo, parcial, etc), fines de semana, periodos estivales, etc.



5.7.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Diagrama 5.14 Organigrama funcional





6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El estudio económico financiero conforma una etapa muy importante de los proyectos de inversión, en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la investigación y análisis efectuado en las etapas anteriores que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.

Este estudio en especial, comprende el importe de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del coste total requerido en su periodo de operación y la estimación de ingresos, y por tanto beneficio del mismo.

Los objetivos propuestos para el desarrollo de este capítulo son los siguientes:

- Determinar el importe de inversión total requerida y las etapas en que serán necesarias.
- Llevar a cabo el presupuesto de ingresos y gastos en que incurrirá el proyecto, principalmente en los dos primeros años de vida.
- Calcular principales indicadores del proyecto: TIR, VAN, Payback y amortización correspondientes a los activos.
- Analizar rentabilidad y realizar de balances.
- Sintetizar la información económico-financiera y evaluar viabilidad.



6.1. INVERSIONES

La cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha y de aquellas que se realizan durante la operación de puesta en marcha de la instalación deportiva con las características descritas en el capítulo anterior, serán determinantes para la posterior evaluación del proyecto.

Para tal efecto, el importe de inversión total requerido se resume en dos puntos:

- 1) Capital fijo.
- 2) Capital circulante.

6.1.1. CAPITAL FIJO

La inversión fija del proyecto contempla en nuestro caso la inversión en activos fijos tangibles, tales como obras de acondicionamiento, la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación.

El volumen de inversiones detallado en la viabilidad técnica se puede mostrar en la siguiente tabla.

Concepto	Cuantía en €
[O] Obras de acondicionamiento (suelos, fachada, alicatados, sistema de climatización, sistemas de deshumectación de piscina, calderas y grupos electrógenos).	1.244.287
Vestuarios y sauna	26.600
Equipamiento de enfermería	5.100
Decoración	16.350
Zona Verde/ Solárium	3.200
Equipamiento de mantenimiento(***)	5.000
Instalaciones Seguridad y control de Acceso	11.500
Equipamiento deportivo del pabellón (*)	18.450
Mobiliario(***)	13.000
Equipos informáticos(***)	6.000
Software informáticos(***)	2.500
[H] Gastos constitución, licencia de apertura.	46.000



[O] Dirección facultativa de la obra	31.205
Imprevistos (10%) (**)	19.370
INVERSIÓN TOTAL FIJO	1.437.987

Tabla 6.1 Inversión en capital fijo

FUENTE: Elaboración propia en base a los cuadros correspondientes al Anexo II de operaciones más las consultas realizadas al Fondo Estatal para el Empleo y la Sostenibilidad local (FEMP) y Registro Mercantil de Bienes e Inmuebles de Madrid.

NOTA: El terreno no se contempló para la cuantificación del coste de inversión fija total, debido a que este entraría en el gasto del contrato de arrendamiento de la gestión al ayuntamiento.

*No se ha contemplado las máquinas de salas, ni las bicicletas de spinning la ser estos adquiridos a través de un servicio de renting y mantenimiento.

**Cantidad reservada para hacer frente a posibles contingencias (10% de la inversión fija, según Plan General Contable)

*** Cifra presupuestada como máximo capital fijo.

6.1.2. CAPITAL CIRCULANTE

La inversión vinculada al ciclo de explotación de la instalación deportiva que se ha determinado como volumen de recursos financieros que el proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias de los procesos del servicio a dar.

A continuación, nos referirnos con mayor detalle al activo circulante de cada una de las partidas que hemos considerado:

Existencias de cafetería y tienda, teniendo en cuenta nuestra capacidad de almacenamiento, así como la naturaleza del producto y los datos obtenidos del sector. Stock mínimo de un mes días, aplicado a los gastos del aprovisionamiento anual de tienda y cafetería.

Existencias destinadas a la venta y marketing, consideramos necesario un stock mínimo de un mes. El ratio resultante de tener en cuenta este dato se aplicaría sobre los gastos de publicidad y promociones.

Existencias materias auxiliares para el mantenimiento de piscina, pistas, salas, administración (incluyendo en este punto el material – balones, raquetas-, ropa y complementos deportivos). Con lo cual aplicaríamos un ratio de 2 meses sobre los gastos de materias auxiliares.

Tesorería mínima operativa: El ratio de un mes lo aplicaríamos sobre la totalidad de los gastos (fijos y variables).

Todo ello viene cuantificado y aplicado en tabla AIII.8 Capital circulante del Anexo III



6.2. FINANCIACIÓN

La financiación requerida se va a centrar en capital y deuda, esperando contar con un pequeño porcentaje de financiación en forma de subvenciones que podemos conseguir.

Se pretende una estructura financiera para el año de comienzo de la actividad de: **45% de Capital a través de socios inversores, 40% en financiación privada pública ICO, se contempla principalmente líneas de crédito ICO a través de banco BBVA y un 15% de subvención** por realizar una actividad económica deportiva en la Comunidad de Madrid motivadas por la actuación del fondo FEDER europeo descrito en el libro blanco COM-2011. Todo esto lo detallamos en la tabla 6.2

El capital inicial total a ser invertido, debe de ser el capital fijo calculado en el apartado 6.1.1 que asciende a 1.437.987€ más la suma de la tesorería y existencias para dar comienzo a la actividad, es decir, el primer año, con un valor de 235.705€ (ver apartado 6.1.2), por tanto esto hace un total de 1.673.692€.

Precisamos acudir a inversores o accionistas para la obtención de capital. Se estima la necesidad para esos 45% de capital total una cuantía de 750.000€, que estarán repartido en 1000 acciones, y por lo tanto, cada acción tendrán un valor de salida de 750€.

Las líneas de financiación ICO rondan en las últimas actualizaciones (02/03/2013) el interés del 7,15% para 10 años con un año de carencia. Dos entidades financieras BBVA y Banco Santander están dispuestas a ofrecernos financiación por esta vía, valorando nuestro proyecto, el montante de esta deuda asciende a algo más de 669.476€.

Las posibilidades de obtener subvenciones son muy elevadas, por lo anteriormente descrito con relación al fondo FEDER, y por el hecho de generar actividad económica en la comunidad de Madrid, pudiendo alcanzar el 15% del capital a invertir.

Capital a invertir	1.673.692€			
Fuentes de financiación	Porcentaje	Cuantía	Intereses	Periodo
Capital social	45%	750.000€		
Financ. Pública ICO/bancos	40%	672.637€	7,15%	10
Subvención	15%	251.054€		
Total		1.673.692€		

Tabla 6.2 Cuadro resumen de financiación



6.3. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Una vez analizadas las necesidades de inversión inicial, se deben realizar las previsiones de los resultados del negocio.

En primer lugar se desarrollará una cuenta de resultados previsional, a siete años.

La cuenta de resultados se ha elaborado, lógicamente, a partir de unas hipótesis iniciales para los conceptos de ingresos y gastos, que están sustentadas en el plan de negocio desarrollado en los apartados anteriores (estudio de mercado y plan de marketing).

6.3.1. INGRESOS

La mayor parte de nuestros ingresos se debe a las cuotas de formación deportiva y las cuotas mensuales y anuales de los clientes, alquileres de pistas de pádel y calles de piscina, y los bonos de usuarios. Asimismo también suponen una importante fuente de ingresos los servicios de cafetería y la tienda de nutrición y deporte. Dispondremos de otros ingresos, como torneos y publicidad.

Destacar primeramente que el crecimiento en el número de socios es distinto cada año, es lógico suponer que los primeros años es mayor debido a que partimos de un número bajo y que paulatinamente ese porcentaje se vaya reduciendo (el primer año se estima 3300 abonados de todo tipo, redondeando a la baja). Asimismo se calcula que el número de usuarios (el primer año 3500 usuarios de uso libre/día también redondeando a la baja la cuota de mercado correspondiente) crece a un ritmo constante del 5% aproximadamente, es un crecimiento bajo, dado que parte de ellos se irán haciendo socios abonados y por lo tanto dejarán de tener la consideración de usuarios.

Como se puede ver en la tabla A III.1 y A III.2 del Anexo III, los ingresos se dividen en:

- **Ingresos por clases:** En función del estudio de mercado y otros datos de ponderación aconsejados por FNEID se establece unos porcentajes (ver Tabla AIII.3) que hacen referencia a la demanda de cada clase en concreto. Además tomamos como número de alumnos sobre el que se van a aplicar estos porcentajes la suma de los abonados y usuarios. También se ha tenido en cuenta la proporción de alumnos que recibe clases anuales y trimestrales, pero ya no se añadido en este punto los ingresos por cursos intensivos (los tendremos en cuenta en otros ingresos). Un matiz importante, es que en las clases de pádel y natación, por su propia naturaleza, suponemos que no todos los alumnos contratan en sucesivos ejercicios estas clases y por tanto, la cifra de renovación es del 50% con respecto a los alumnos del año anterior.
- **Cuota uso libre de abonados:** Los ingresos por esta partida se calculan teniendo en cuenta también la condición de abonados individuales o familiares (con el incremento del 5% por persona ya comentado en puntos anteriores) y la actividad a la que se abonan (considerando los porcentajes de la tabla adjunta en la tabla AIII.3 del Anexo III en función de la preferencia de los clientes). En esta partida tenemos en cuenta el descuento del 25% para los socios que están su primer año en el club. Por simplificación hemos considerado que los socios se abonan a una sola actividad, a pesar de que podrían abonarse a varias, si lo desean.



Esto supondría unos mayores ingresos, pero hemos preferido mantener un cierto margen de actuación.

- **Cuota de otros abonados:** Los importes obtenidos por este concepto resultan de aplicar distintos precios en función de que los abonados sean familiares o individuales. En este sentido tenemos en cuenta el porcentaje obtenido de nuestro estudio de mercado, según el cual un 30% de la población está casada e inscribe a algún miembro de su familia.
- **Ingresos por servicios:** Están calculados teniendo en cuenta el número de usuarios y el porcentaje de los mismos que compra bonos. Además suponemos una media de 1,25 bonos por usuario al año [F].
- **Ingresos por equipos:** Esta partida está en función de si los equipos están formados por algún miembro que sea socio o no. Hemos supuesto que los primeros años el número de equipos formados por usuarios será mayor, puesto que también es éste el grupo más numeroso en los comienzos de la actividad. Si bien esta tendencia irá cambiando a lo largo de los años.
- **Otros ingresos suplementarios:** Supondrán un 3% de los ingresos por clases, socios, usuarios y equipos. Incluyen los ingresos de publicidad, torneos, cursillos formativos y ventas de material deportivo (que supondría el 45% de esta partida).
- **Ingresos por sesiones esporádicas:** Tienen en cuenta el número de sesiones alquiladas (que irá disminuyendo con los años según el incremento en el número de socios) y el precio medio por sesión establecido en el apartado de los precios.
- **Ingresos de alquiler de cafetería y tienda:** suponen el 9% del resto de ingresos. Este porcentaje lo hemos supuesto considerando cubrir los costes de personal de la cafetería y también los costes variables para el primer año.

Políticas de cobro

Permitiremos el pago de la cuota de socio en mensualidades durante su año de ingreso en el club. De igual forma, el pago de la cuota anual podrá realizarse de 2 formas: bien en un único pago al principio del año, o bien en cuotas mensuales sin coste adicional alguno. Resaltar en este punto que la contratación de nuestros servicios del paquete básico como socios será anual o mensual, y el pago de ellos estará domiciliado en las cuentas corrientes de los mismos. De esta forma conseguimos una mayor información sobre la solvencia y garantías de pago que nos ofrecen nuestros socios. Para abaratar los costes de transferencias mantendremos cuentas corrientes en distintas entidades bancarias.

Para las actividades que no están dentro de la cuota anual básica, se dispondrá de bonos complementarios mensuales y por día de uso o reserva.

Si por determinadas circunstancias el socio no abona las cuotas mensuales correspondientes durante un período superior a 6 meses, mantendremos su condición de socio aunque no podrá disponer de los servicios deportivos del club.



6.3.2. GASTOS

Por lo que respecta a los gastos vamos a hacer la distinción entre fijos y variables, donde en las Tablas AIII.4 y AIII.5 del Anexo III se ve todo ello desglosado con detenimiento.

❖ Fijos:

- **Personal fijo:** Hasta alcanzar las 23 personas en el tercer año de actividad. La cuota de Seguridad Social que corresponde a la empresa se situaría en el 33% del Sueldo Bruto, tal como puede verse en el Anexo III tabla AIII.5. Suponen un coste total de 510.170 € el primer año con 15 empleados descrito en el apartado de Recursos Humanos. En la tabla AIII.6 se desglosa los gastos para todo el personal al completo.
- **Mantenimientos:** Este es un coste que debemos soportar independientemente de su uso y que será subcontratado a una empresa especializada en mantenimiento de instalaciones deportivas y piscinas. Así como otros costes fijos de mantenimiento derivado de la piscina y maquinaria con un coste del activo fijo, esta información ha sido consultada a FNEID [F].
- **Alquiler anual de la instalación al Ayuntamiento + Licitación [F]:** Se opta por el alquiler de la instalación, éste supone, según los precios actuales subvencionados de licitación con un importe de 370.000 € el primer año.
- **Seguros de responsabilidad civil y deportiva [F]:** Los seguros también suponen un coste importante, pero dado lo elevado de nuestra inversión, es imprescindible tener un seguro que cubra muchos imprevistos (personal, incendios, robo, vandalismo, inundaciones,...). El coste de estos seguros suponen los 70.000€, el primer año.
- Además suponemos unos **gastos fijos por diversos conceptos** y posibles imprevistos, por valor de 16.000 € el primer año.
- **Amortización [P]:** Hemos decidido seguir un sistema de amortización lineal, aplicando el coeficiente máximo que permite la legislación fiscalidad y el plan general contable [P]. Si bien algunos de los conceptos incluidos en las distintas partidas podrían amortizarse con un porcentaje mayor, a pesar de ello las incluimos con un porcentaje común por su escasa significatividad. Las cuotas de amortización serán las siguientes para los distintos elementos del inmovilizado.

Concepto	Coef. Amort. fiscal
Acondicionamiento la Instalación deportiva, baño, sauna y vestuario	5%
Equipamiento de enfermería	5%



Decoración	10%
Zona Verde/ Solárium	10%
Equipamiento de mantenimiento	12%
Instalaciones Seguridad y control de Acceso	12%
Equipamiento deportivo del pabellón	12%
Mobiliario	10%
Equipos informáticos	25%
Software informáticos	33%
Dirección facultativa de la obra	20%

Tabla 6.3 Desglose de porcentajes de amortizaciones

❖ **Variables:**

- **Energía: Electricidad, gas, agua.** Toda esta información ha sido consultada al FNEID. Para el cálculo de este gasto se ha tenido en cuenta el número de hora al día que está abierta la instalación, el nº de usuarios anuales, las tarifas actuales de la energía.
- **Servicios subcontratados:** Tanto en lo que se refiere a técnicos en temporada alta y de torneos, así como momentos puntuales de necesidades operativas, bien sea para formación en cursillos intensivos o por otras necesidades operativas. En base a la fuente FNEID se toma un 3% de los ingresos totales.
- **Compras de material administrativo:** Incluyen material y complementos administrativos; 0,5% de los ingresos totales excluidos ingresos esporádicos y de cafetería.
- **Aprovisionamiento de cafetería y tienda.** Se prevé unos gastos para la cafetería y tienda basado en datos consultados en concursos públicos para nuestra actividad y dimensiones de los locales.
- **Material deportivo auxiliar.** En el caso de compra o necesidad de materiales deportivos que no sean previsto en el año, se abre esta partida presupuestaria para cubrir estos casos
- **Publicidad y promoción:** El 5% de los ingresos totales en todos los años, salvo en el primero. En este último consideramos un 20% debido a los mayores gastos en publicidad para darnos a conocer y también porque incluimos gastos de publicidad realizados con anterioridad a la apertura. Se incluye merchandising variado y otros productos promocionales que han sido estipulados en base a consultas a la empresa eventos deportivos Sport SA.



-
- **Servicios bancarios y distribución:** 5% de los ingresos totales, dato cogido del libro bibliográfico *"Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos"*.



Partiendo de estos ingresos y gastos, y añadiendo los «gastos de financiación» en lo que a intereses se refiere, podemos elaborar la cuenta de resultados previsional, como se puede ver en la tabla 6.4.

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CONCEPTO							
INGRESOS TOTALES	1.308.487	2.234.250	2.565.692	2.946.745	3.359.957	3.801.227	4.302.873
GASTOS VARIABLES	619.333	421.753	469.836	526.626	583.309	628.353	664.060
GASTOS FIJOS	1.503.782	1.575.112	1.689.163	1.745.132	1.802.965	1.862.725	1.924.476
MARGEN DE BENEFICIO	-814.628	237.384	406.692	674.987	973.684	1.310.149	1.714.337
AMORTIZACIÓN	126.166	126.166	126.166	125.366	123.841	114.228	114.228
BAII	-940.794	111.218	280.526	549.622	849.843	1.195.920	1.600.109
INTERESES	47.868	43.227	38.255	32.927	27.219	21.102	14.548
BAI	-988.662	67.991	242.271	516.694	822.624	1.174.819	1.585.561
IMPUESTO (35%)	0	0	0	0	287.918	411.187	554.946
BENEFICIO NETO	-988.662	67.991	242.271	516.694	534.706	763.632	1.030.615

BAII: Beneficio Antes de Intereses y de Impuestos.

BAI: Beneficio Antes de Impuestos.

Tabla 6.4 Cuenta de resultados previsional (Valores dados en Euros)



6.4. BALANCE PREVISIONAL

Para hacernos una idea de cómo estaría compuesto el balance de la empresa se ha realizado un balance previsional genérico, pero que puede ser significativo. El balance previsional lo hemos comenzado en el año de apertura porque es a partir de este año donde empezaríamos a obtener ingresos.

El balance es el reflejo de la situación económica del negocio en un momento dado, puesto que identifica lo que tiene (activo) y lo que debe (pasivo).

Se desglosa, por tanto, en dos grandes apartados:

A) Activo:

Refleja bienes e inversiones ordenados según su mayor o menor grado de liquidez (esto es, la facilidad para que esos derechos se conviertan en dinero metálico).

De acuerdo a ese criterio, es posible hacer la siguiente clasificación:

- Activo fijo: integrado por inversiones a medio y largo plazo, ligadas a la estructura permanente y duradera de la empresa. En el activo fijo del año 2019, se produce un incremento de equipamiento debido a la adquisición de nuevos aparatos para el gimnasio. También en este año damos de baja los aparatos informáticos viejos y adquirimos unos nuevos.

- Activo circulante: integrado por inversiones a corto plazo, relacionadas, normalmente con la actividad corriente de la empresa. Incluimos los datos que anteriormente vimos en el análisis del capital circulante.

B) Pasivo:

Indica las obligaciones de la empresa, que también son fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo. También se ordenan según su mayor o menor exigibilidad, o sea, según el mayor o menor plazo para efectuar su devolución. Se clasifican en dos grandes grupos:

- Pasivo fijo (también denominado no exigibles), puesto son parte de esa estructura permanente de la empresa).

- Pasivo circulante: Éstos a su vez en dos categorías más:

- Exigible a largo / medio plazo.
- Exigible a corto plazo.

Así, los recursos propios, más los ajenos a largo y medio plazo constituimos el pasivo fijo, destinado a financiar las inversiones permanentes de la empresa, más parte del capital circulante.

Los recursos ajenos de exigibilidad a corto plazo (aplazamiento de pago a proveedores, efectos a pagar, créditos bancarios a menos de un año, etc.) constituyen el pasivo circulante, destinado a financiar los activos ordinarios de la instalación (capital circulante).



Por otra parte en el pasivo, el capital se incrementaría en caso necesario para la compensación de la parte precisa de las pérdidas del ejercicio. Asimismo, una vez que hayamos conseguido en reservas el 40% del capital repartiremos dividendos por importe del 50% del beneficio de cada año, caso que según los cálculos esto no se produciría hasta pasado 5 años de actividad.

Aunque financieramente no sería eficiente conservar un nivel tan elevado de inversiones financieras, esto nos permite observar la capacidad que tendríamos para afrontar futuros proyectos, como la ampliación de nuestras instalaciones y servicios deportivos o la creación de una red comercial de tiendas deportivas más amplias y con más variedad de oferta.

PERIODO	2014	2015	2016	2017
ACTIVO				
ACTIVO FIJO				
INSTALACIONES	1.437.987	1.437.987	1.437.987	1.437.987
(AMORT. ACUMULADO)	-101.128	-202.256	-303.384	-404.512
EQUIPAMIENTO	24.550	24.550	24.550	24.550
(AMORT. ACUMULADO)	-4.833	-9.666	-14.499	-19.332
MOBILIARIO	13.000	13.000	13.000	13.000
(AMORT. ACUMULADO)	-1.300	-2.600	-3.900	-5.200
EQUIP. INFORMÁTICOS	8.500	8.500	8.500	8.500
(AMORT. ACUMULADO)	-2.325	-4.650	-6.975	-8.500
ACTIVO FIJO NETO	1.411.251	1.292.465	1.173.679	1.055.693
ACTIVO CIRCULANTE				
EXISTENCIAS	58.778	42.003	45.375	49.163
CLIENTES	93.213	159.942	184.064	211.840
TESORERIA	176.926	166.405	179.917	189.313
ACTIVO CIRCULANTE	328.917	368.350	409.356	450.316
TOTAL ACTIVO	1.740.169	1.660.815	1.583.035	1.506.009
PASIVO				
PASIVO FIJO				
CAPITAL	1.673.692	1.673.692	1.673.692	1.673.692
SUBVENCIÓN	251.054	225.949	200.843	175.738
P Y G	-940.794	111.218	280.526	549.622
RESERVAS	46.000	46.000	157.218	437.744
DIVIDENDO A CUENTA	0	0	0	0
DEUDA A L/P	669.476	460.521	380.680	295.131
PASIVO FIJO NETO	1.699.428	1.556.183	1.469.750	1.382.988
PASIVO CIRCULANTE				
DEUDA A C/P	57.084	74.513	79.841	85.550
PROVEEDORES	40.935	30.119	33.444	37.471
PASIVO CIRCULANTE	98.019	104.632	113.285	123.021
TOTAL PASIVO	1.740.169	1.660.815	1.583.035	1.506.009

Tabla 6.5 Balance previsional (Valores dados en Euros)

6.5. RENTABILIDAD DEL PROYECTO

En este punto vamos a calcular la rentabilidad del proyecto por sí mismo, independientemente del modo en que sea financiado, y teniendo en cuenta la rentabilidad del capital. Para ello partimos de la cuenta de resultados tabla 6.4

La tasa del impuesto de sociedades considerada es el 35%. Destacar que el cálculo del VAN se realizará tomando como momento inicial la apertura del club, es decir, principios del 2014, cuya tasa de rentabilidad se ha tomado un 12%.

En lo que a la rentabilidad del proyecto se refiere, tenemos que decir que a la hora de calcular los flujos debemos eliminar el efecto de la financiación por lo que no estamos considerando los intereses de la deuda. Para ello tendremos que sumar los gastos financieros tras impuestos y restar la subvención tras impuestos como consecuencia del ahorro fiscal que han generado.

El primer año de actividad, nos encontramos con beneficios netos negativos, fruto de los importantes gastos de la inversión inicial, de publicidad y promoción necesarias para conseguir nuestra cifra inicial de clientes y dar a conocer nuestras instalaciones. A partir de este año ya serán todos positivos. Si bien a pesar de tener beneficio negativo, conseguimos flujos de caja positivos como consecuencia de la suma de la amortización.

También decir que en el año 2019 está incluido el flujo de inversión por renovación y ampliación de equipamiento. La amortización de estos activos se empezará a contar en el 2020.

Los resultados de la valoración de los flujos del proyecto han sido bastante satisfactorios, puesto que el VAN es holgadamente positivo, como se puede ver en la siguiente tabla.

VAN	6.739.388€
TIR	23.01%
PAYBACK	6,3 años

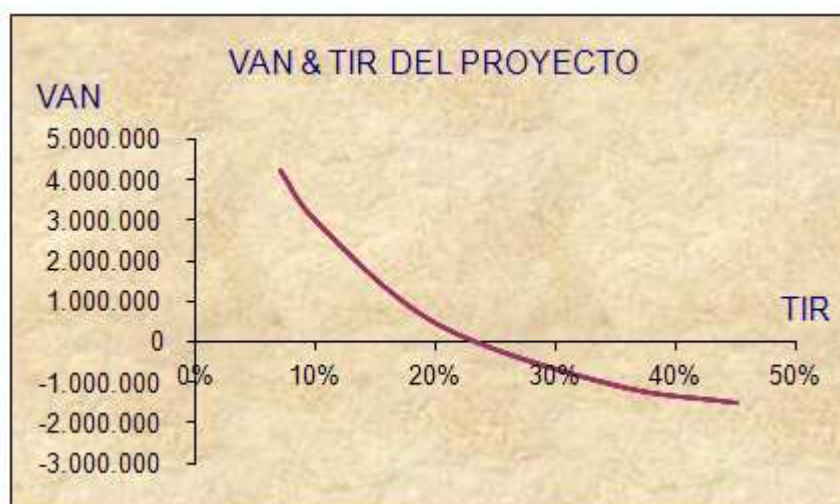


Gráfico 6.1 VAN del proyecto frente a distintas tasas de rentabilidad



6.5.1. RATIOS DE RENTABILIDAD

Los utilizaremos como medida para evaluar el rendimiento de la instalación en sus operaciones. El numerador de estos ratios incluye los beneficios del período de acuerdo con alguna definición específica y el denominador representa una base de la inversión que sea representativa. Para el presente proyecto calcularemos algunos que consideramos los más significativos.

RATIO DE LIQUIDEZ

Usados para medir la mayor o menor dificultad para atender a sus compromisos de pago a corto plazo y se expresa así:

$$R.Liquidez = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Mostramos los resultados para los cuatros primeros años mostrados del balance previsional.

AÑO	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS CIRCULANTES	328.917	368.350	409.356	450.316
PASIVOS CIRCULANTES	98.019	104.632	113.285	123.021
R. LIQUIDEZ	3,36	3,52	3,61	3,66

Tabla 6.6 Ratio de Liquidez (Valores dados en Euros)

RETURN ON ASSETS (ROA)

Es el ratio que calcula la rentabilidad media que ofrece los activos de nuestra empresa. Juzga el grado de eficacia de los recursos utilizados. También nos da información acerca de la eficacia de las operaciones de negocio, y separa la eficacia económica de la financiera, el numerador de este ratio incluye el beneficio una vez deducidos los impuestos que lo gravan, pero excluye los intereses y dividendos pagados (BAI). A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para el negocio. Es decir, cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas.

Por lo tanto, el ratio queda de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{BN + GF(1 - t)}{ATN}$$

Siendo:

BN: Beneficio Neto.

GF: Gastos Financieros.

t: Tasa de impuestos de sociedades (35%).

ATN: Activo Total Neto.

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BENEFICIO NETO	111.218	280.526	549.422	552.398	777.348	1.040.071
TOTAL ACTIVO NETO	1.660.815	1.583.035	1.506.009	1.469.350	1.423.354	1.363.726
GASTO FINANCIERO	0	0	-200	-297.445	-418.572	-560.038
ROA	0,07	0,18	0,36	0,17	0,25	0,35

Tabla 6.7 Ratio ROA. (Valores dados en Euros)

RETURN ON EQUITY (ROE)

Ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en el negocio, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas. Mide la rentabilidad sobre recursos propios, es decir, el retorno de los recursos propios invertidos que se han transformado en resultado. A mayor ratio, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

Por lo tanto, el ratio queda de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{BN}{FP}$$

Siendo:

BN: Beneficio Neto.

FP: Fondos Propios.

Entendiendo por Fondos Propios la diferencia existente entre el activo y el pasivo exigible, o lo que es lo mismo Patrimonio Neto, según el vigente plan general de contabilidad.

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BENEFICIO NETO	111.218	280.526	549.422	552.398	777.348	1.040.071
FONDOS PROPIOS	1.004.215	1.004.215	1.004.215	1.205.058	1.540.430	1.540.430
ROE	0,11	0,28	0,55	0,46	0,50	0,68

Tabla 6.8 Ratio ROE. (Valores dados en Euros)

6.5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Entendiendo el punto de equilibrio o punto muerto como la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costes de la empresa y en consecuencia no obtener ni ganancias ni pérdida, se procede a explicar este punto para el proyecto.

Para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto se ha utilizado los costes variables, los costes fijos y los ingresos por ventas para los siete años del estudio del negocio. La tabla completa de datos se muestra en el tabla 6.9 al igual que la muestra representativa gráfica del punto de equilibrio del periodo de siete años, para un coste fijo medio de 1.729.051€ y obteniendo una facturación mínima media de 2.239.800€.



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margen sobre costes variables (MCV)	689.154	1.812.497	2.095.855	2.420.119	2.776.648	3.172.873	3.638.813
Ingresos por ventas (Vtas)	1.308.487	2.234.250	2.565.692	2.946.745	3.359.957	3.801.227	4.302.873
MCV/Vtas	0,53	0,81	0,82	0,82	0,83	0,83	0,85
Costes Fijos	1.503.782	1.575.112	1.689.163	1.745.132	1.802.965	1.862.725	1.924.476
Costes variables	619.333	421.753	469.836	526.626	583.309	628.353	664.060
Costes totales	2.123.115	1.996.865	2.159.000	2.271.758	2.386.274	2.491.078	2.588.536
Punto Muerto (PM)	2.855.211	1.941.628	2.067.830	2.124.878	2.181.726	2.231.617	2.275.680

Tabla 6.9 Puntos de equilibrios anuales (en Euros)

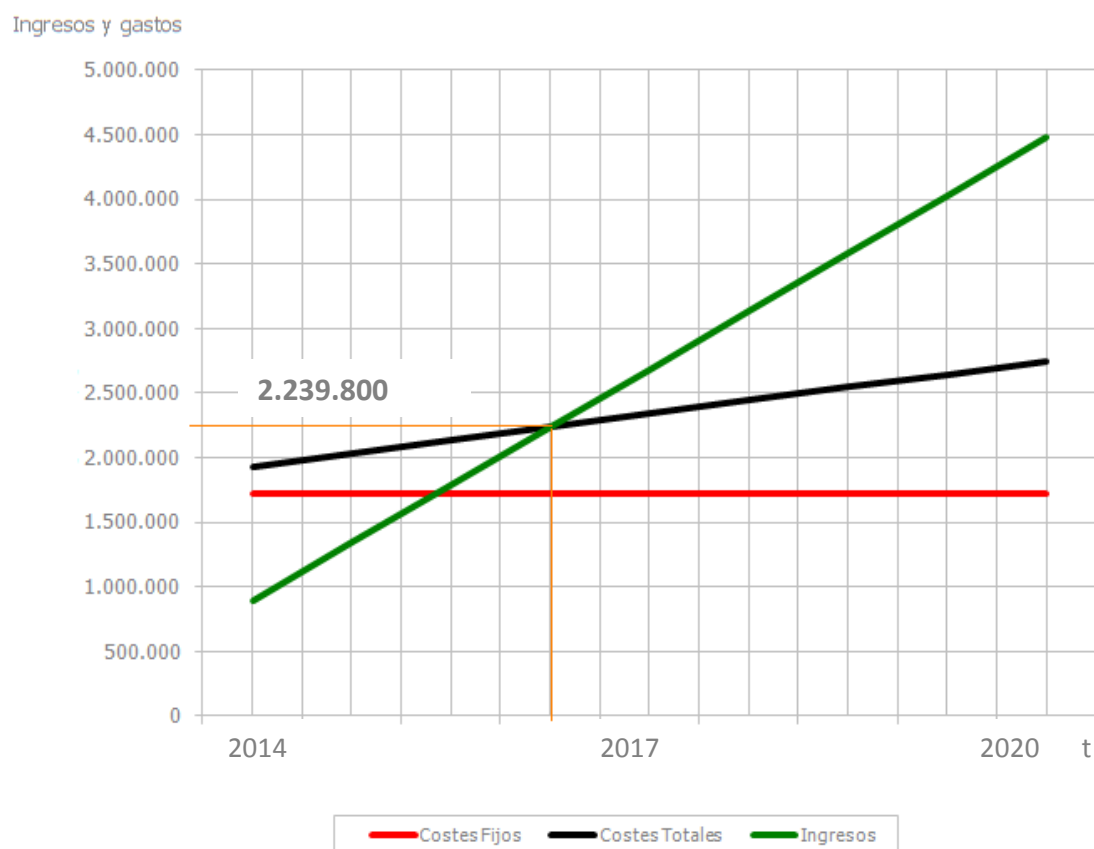


Gráfico 6.2 Punto de equilibrio (en Euros)

6.6. ANÁLISIS DEL RIESGO PARA DISTINTOS ESCENARIOS

Una vez hecho los anteriores análisis, y viendo cuáles son las variables más relevantes, podemos elaborar tres escenarios: pesimista, medio y optimista dando valores distintos a las citadas variables.

Los escenarios creados se resumen en el siguiente cuadro:

Variable	Pesimista (1)	Normal (2)	Optimista (3)
INFLACIÓN	3,5%	3%	2,50%
INTERESES DEL PRESTAMO	8%	7%	6%
INVERSIÓN INICIAL (15%)	1.422.638€	1.673.692€	1.924.746€
Nº CLIENTES INICIALES (15%)	2809	3305	3800
% CRECIMIENTO 2º AÑO	10%	35%	45%
COSTES TOTALES INICIALES (15%)	2.441.582€	2.123.115€	1.804.648€
Capital	35%	45%	55%
Deuda	55%	40%	25%
Subvención	0%	15%	20%

Tabla 6.10 Hipótesis de los escenarios económicos

Como se puede ver he procurado ser conservador, siendo más pesimista que optimista, para ver qué pasaría en una situación en la que todas las variables jugaran en nuestra contra. El resultado de este estudio y para los valores anteriores de la tabla 6.4 se resume en la tabla siguiente:

Resumen de escenarios (€)	Pesimista	Medio	Optimista
Ingresos 1º año	945.261	1.308.487	1.652.074
VAN proyecto	876.120	6.739.388	7.814.060
TIR proyecto	14%	23%	27%
PAYBACK (años)	7,7	6,3	5,1

Tabla 6.11 Resultados de los escenarios económicos

Como podemos observar, las variaciones que se producen de uno a otro escenario son importantes. A pesar de ello, los resultados obtenidos siguen siendo buenos pues el VAN del proyecto sigue siendo positivo, la TIR del proyecto es superior al coste de capital.



De todo ello concluimos que el proyecto resiste a las posibles adversidades, que se puedan presentar, de una forma satisfactoria.



7. CONCLUSIONES

Para terminar con el estudio de este plan de negocio, procederé a comentar los aspectos más relevantes que se pueden extraer de este estudio, así como las perspectivas de cara al futuro.

Debido al gran volumen de demanda de actividades deportivas que se constata en los últimos años y que se corrobora con nuestro estudio de mercado, el negocio propuesto supone una oportunidad importante para aprovechar las debilidades de instalaciones deportivas públicas existentes en la zona de Valdebebas, como son la carencia de este tipo de instalaciones cubiertas, ofertando un compendio de actividades deportivas basada en la piscina olímpica y sociales que creen un ambiente agradable para nuestros clientes y que sabemos que demandan.

Observando esta circunstancia proponemos la construcción de un complejo deportivo a escasos kilómetros de la capital de madrileña, en una zona en expansión y que tiene buenas perspectivas de crecimiento en los años venideros, como es el barrio de Valdebebas.

Una de nuestras mayores ventajas competitivas se centra en la explotación de una piscina cubierta de dimensiones olímpicas y pistas de pádel cubiertas, algo que como ya hemos comentado sería único en nuestro barrio. Del mismo modo la creación de un centro en el que se engloban actividades tanto deportivas como sociales muy variadas con una atención continua por parte de nuestro cualificado personal (un mínimo de 23 empleados), nos permite dar un importante salto de calidad al servicio a nuestros clientes.

La implantación de un sistema de actualización de datos en “tiempo real” tanto de los clientes como otros parámetros relacionados con la instalación (consumos energéticos, inventarios, aforos, reservas, etc.), permite una utilización más eficaz y eficiente de la información en provecho de la instalación y del cliente, convirtiéndose en una instalación deportiva moderna al servicio y beneficio del usuario.

Como se ha podido observar en el análisis de rentabilidad, nuestra empresa en condiciones normales producirá importantes beneficios, eso sí, la recuperación de la inversión se producirá a largo plazo, consecuencia lógica en un proyecto de esta envergadura.

En cuanto al riesgo del proyecto podemos concluir que a pesar de tener una elevada inversión y unos costes fijos importantes, aún en el escenario más pesimista el VAN del proyecto seguiría siendo positivo.



IMPRESIONES PARTICULARES

A lo que respecta a las conclusiones personales, puedo destacar que el realizar este proyecto fin de carrera me ha servido por un lado, ver con detalle los puntos más importantes a la hora de poder implantar cualquier tipo de negocio y no solo el tratado en este proyecto. Saber dónde y a quién acudir en cada uno de los requisitos necesarios, solicitud de información o problemas que puedan surgir a la hora de implantar el negocio. El no dejar nada a la improvisación, dejarte aconsejar por los que ya han pasado por la experiencia de tener un negocio y los expertos en cada especialidad.

En definitiva, el realizar este proyecto fin de carrera ha resultado ser una experiencia muy enriquecedora y que aconsejo realizar a toda persona que quiera desarrollar un negocio, ya sea gran o pequeño.



ANEXO I: ESTUDIO DE MERCADO

Encuesta de consultoría DBK

- Edad:
- ¿Está interesado usted en la práctica del deporte? Indique una puntuación de 0 a 5
- ¿Disfruta usted con actividades sociales del tipo: juegos multi-aventura, baile,...? Indique una puntuación de 0 a 5.
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar anualmente por acceder a unas instalaciones que le permitiesen la práctica de múltiples actividades deportivas tanto cubiertas como abiertas y de ocio, así como otras de reunión social?
 - ☐ Menos de 600€
 - ☐ Entre 600 y 1200€
 - ☐ Entre 1200 y 1500€
 - ☐ Más de 1500€
- ¿Qué cuota de ingreso estaría dispuesto a pagar para ser socio de estas instalaciones?
 - ☐ Entre 30 y 50€
 - ☐ Entre 50 y 90€
 - ☐ Entre 90 y 120€
 - ☐ Más de 120€
- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a desplazarse para disfrutar de unas instalaciones como estas?
 - ☐ Menos de 5 km
 - ☐ De 5 a 20 km
 - ☐ De 20 a 50 km
 - ☐ Más de 50 km
- ¿Qué le mueve a inscribirse en un club deportivo de este estilo?
 - ☐ Realizar actividades deportivas con carácter profesional
 - ☐ Actividades deportivas con carácter lúdico o social
 - ☐ Mejorar su estado físico
 - ☐ Otras (especifique)



- Indique cuáles de las siguientes actividades deportivas valora usted más (marcar mínimo 3):

Aerobic
Artes Marciales
Bádminton
Baloncesto
Balonmano
Fútbol Sala
Gimnasio
Pádel
Ping - Pong
Piscina
Sauna
Squash
Tenis
Voleibol
Otras

- Indique cuáles de las siguientes actividades sociales valora usted más (marcar mínimo 3):

Juegos de mesa
Cafetería
Sala de lectura
Billares
Biblioteca
Hemeroteca
Mini - golf
Prensa
Sala de ordenadores
Otras

- Estado civil:

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Viudo

- ¿Inscribiría usted a los miembros de su familia en el club?
- ¿Cuáles son para usted los factores destacados de cara a la inscripción en el club?
 - ☐ Facilidades de pago
 - ☐ Posibilidad de desplazamiento
 - ☐ Calidad del servicio
 - ☐ Atención personalizada
 - ☐ Otras



La encuesta fue realizada a 50 personas que potencialmente podrían residir en la zona, ya que fueron tomadas en grupos de visitas organizadas por las promotoras de las viviendas para la posible compra de vivienda. Se muestra en la siguiente tabla las respuestas de los encuestados.

Nº entrev	EDAD	INTERES DEPORTE	INTERES SOCIAL	CUOTA ANUAL	CUOTA ENTRADA	DISTANCIA	INTERES	ESTADO CIVIL	INS. FAMILIA	FAC. DESTACADOS	ACT.DEPORTIVAS	ACT.SOCIALES		
50	25	4	4	1	1	1	2	1 SI			1 Gimnasio	50 Cafetería	43	
	26	3	4		1	2	3	1 NO			2 Aerobic	21 Prensa	36	
	38	3	3	4		4	1	3	2 NO		3 Piscina	23 Mini - golf	15	
	42	4	3	2	2	2	3	2 SI			3 Padel	19 Sala de lectura	23	
	75	3	3	2	2	1	2	2 SI			3 Artes Marciales	14 Juegos de mesa	9	
	28	2	3	1	1	2	2	1 SI			2 Tenis	9 Sala de ordenadores	12	
	45	1	3	2	1	2	2	2 SI			4 Sauna	13 Biblioteca	7	
	67	0	2	3	3	1	2	3 NO			1 otros	1 (Jacuzzi)	Hemeroteca	5
	70	2	4	3	4	1	4	2 NO						
	66	3	2	3	3	1	2	3 SI						
	65	2	4	2	2	1	3	2 NO						
	82	1	2	1	1	1	2	3 NO						
	22	5	4	1	1	1	3	1 SI						
	23	5	4	2	2	2	2	1 NO						
	22	4	4	1	1	1	2	1 NO						
	47	4	3	3	3	1	2	2 SI						
	55	0	1	1	1	1	2	3	2 SI					
	46	0	3	2	2	2	3	2 NO						
	32	4	4	1	1	1	2	2	2 NO					
	56	3	2	4	3	1	3	2 SI						
	47	2	1	2	2	1	3	2 NO						
	40	3	3	2	2	2	2	2 SI						
	44	4	4	3	2	2	1	2	2 SI					
	24	4	4	1	1	1	1	2	1 SI					
	55	3	3	2	1	1	1	3	2 NO					
	44	3	3	2	1	1	1	2	2 SI					
	26	3	3	2	1	1	1	2	1 NO					
	32	5	3	1	1	2	2	2	1 SI					
	49	1	2	3	3	1	3	2 SI						
	54	1	1	1	1	1	1	3	2 NO					
	25	5	5	2	3	1	2	2	1 SI					
	25	5	5	1	1	1	1	2	1 NO					
	25	4	4	2	3	2	3	3	1 SI					
	22	1	3	1	1	1	2	3	1 SI					
	35	3	0	1	1	1	1	2	2 SI					
	22	1	2	2	2	2	1	2	1 SI					
	45	5	2	2	3	3	1	2	2 SI					
	43	5	0	4	2	2	2	2	2 NO					
	26	5	5	1	1	1	2	2	1 NO					
	23	3	1	1	1	1	2	3	1 SI					
	22	4	5	1	1	1	1	2	1 SI					
	28	0	4	2	1	1	1	2	1 NO					
	22	4	3	2	2	2	2	3	1 NO					
	23	5	5	2	2	2	2	3	1 NO					
	23	4	4	2	1	1	1	2	1 SI					
	26	4	3	1	1	1	2	2	1 NO					
	33	5	4	1	1	1	1	3	2 SI					
	24	4	4	1	1	1	1	3	1 NO					
	55	2	2	4	4	1	2	2	2 SI					
	52	0	1	2	1	1	1	3	2 SI					
24	4	4	1	1	1	2	2	1 SI						
MEDIA	39,4	3,1	3,1	1,9	1,8	1,4	2,5	1,62						



ANEXO II: OPERACIONES

RECURSOS MATERIALES

Las necesidades en material deportivo y de mantenimiento para ser o bien adquirido o alquilados/arrendados (renting) y el número de unidades de los mismos, es el a que sigue:

ACTIVIDAD /UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	MARCA/MODELO-PROVEEDOR	UNIDADES	PRECIO
SALA DE MUSCULACIÓN	cintas de correr	modelo Run Now 700 Visio de TECHNOGYM	10	147.500€
	elípticas	modelo crossover 250 de TECHNOGYM	7	
	bicicletas estáticas	modelo bike 500 SP de TECHNOGYM	7	
	Step	modelo Step 700 de TECHNOGYM	7	
	banco para lumbares	modelo P025 de TECHNOGYM	1	
	banco para abdominales	modelo P018 de TECHNOGYM	2	
	combinada para barras y abdominales	modelo C010 de TECHNOGYM	2	
	máquina ercolina doble polea	modelo M028 de TECHNOGYM	4	
	máquina "Delts Machine"	modelo M021 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Shoulder Press"	modelo M048 de TECHNOGYM	2	
	máquina "Vertical Row"	modelo M046 de TECHNOGYM	2	
	máquina "Tríceps Press"	modelo M045 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Abdominal crunch R.M.O"	modelo M057 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Arm Curl"	modelo M043 de TECHNOGYM	1	



	máquina "Rowing Torso"	modelo M031 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Lat Machine"	modelo M012 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Calf Machine sentado"	modelo M015 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Pectoral machine"	modelo M013 de TECHNOGYM	2	
	máquina "Leg-Press"	modelo M051 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Leg-Press" no motorizada	modelo M056 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Standing Gluteus"	modelo M042 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Hamstring Gluteus"	modelo M030 de TECHNOGYM	1	
	máquina "Pek Dek"	modelo M019 de TECHNOGYM	2	
	máquina "Leg Extension"	modelo M036 de TECHNOGYM	2	
	"banco regulable"	modelo P020 de TECHNOGYM	3	
	máquina "Leg Curl"	modelo M010 de TECHNOGYM	1	
	conjunto de barras y alteras	rectas, en Z, simples, dobles	7	
	mancuernas distintos pesajes	1,5; 2,5; 3,5; 5; 8; 10; 12,5; 15; 17,5; 20; 22,5; 25; 27,5; 30; 32,5; 35; 37,5; 40; 42,5; 45	20	
	bancos reclinables y rectos	TECHNOGYM	7	
	complementos de sala	pinzas, protectores, amarres	30	
SALA DE SPINNING	bicicletas de spinning	Cycle indoor I004 de TECHNOGYM	30	58.000 €
	Equipo de música	Audio profesional modelo str 72. 16 SONY	1	
PISTAS DE PADEL	cesta de pelotas	Kingame	2	2.700 €
	redes de pista		3	
	bancos		2	



	postes de red		4	
	productos de mantenimiento de la superficie		1	
	silla de juez		2	
	secapistas		2	
SALA DE ARTES MARCIALES	tatamis	FUJIMAE	2	3.100 €
	sacos de boxeos, puching, fijaciones		6	
	equipación varia	Guantes, protectores, arbitraje etc. FUJIMAE	2	
SALA DE AEROBIC Y BAILE	cajones de step	AEMASPORT	20	1.650 €
	balones de Pilates		20	
	pesas de aerobic		20	
	bastones, disco y lastres		20	
	gomas		20	
	Equipo de música	Audio profesional modelo str 72. 16 SONY	1	
PISCINA	productos químicos, electrólisis salina	técnicas constructivas y de mantenimiento SL/ASTRALPOOL	1	500€/mes
	productos de limpieza, filtros	técnicas constructivas y de mantenimiento SL/ASTRALPOOL	1	
	válvulas, bombas, dosificadores, medidores y equipo de regulación	técnicas constructivas y de mantenimiento SL/ASTRALPOOL	1	
	material de aprendizaje e iniciación	tablas de flotación, flotadores, aletas, etc/ ASTRALPOOL	1	2.000 €
	material auxiliar	corcheras, salvavidas, boyas, ganchos, carros, etc /ASTRALPOOL	1	4.000 €
	material de recreo	balones, porterías, bastones, tobogán, red vóley /RIELVES	1	2.000 €



ENFERMERIA	mobiliario clínico	armarios, sillas, camilla, carro de curas, butacas, biombo, etc	1	5.100 €
	material de enfermería	Desinfección, esterilización, limpieza y curas, Diagnóstico y exploración	1	
	material de emergencia	Pulsioxímetros, tensiómetros, electrocardiógrafos, resucitador adultos	1	
VESTUARIOS	taquillas	distribuidor GIMNASIOS.NET	2	6.000€
	bancos		2	8.000€
	saunas		2	6.600€
	cabinas de duchas y sanitarias		2	6.000€
CONTROL DE ACCESOS	kit completo de control de acceso	modelo biométrico, marca NITGEN	1	8.500€
SOLARIUM	tumbonas y sombrillas	GRUPO SM	10	1.600€
	mesas y sillas		5	1.600€
RECEPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	inmobiliario	Mesas, sillas, mostrador, armarios, etc. empresa KAISER+KRAFT	1	8.000€
	material de oficina	Ordenadores, papel, bolígrafos, otros.etc. empresa KAISER+KRAFT	1	6.000€
ALMACEN	inmobiliario	estanterías, armarios, cajas, etc LOGISMARKET	1	2.000€
	material rodante	Traspale, carretilla, carros. MECALUX	1	3.000€
LIMPIEZA	material de limpieza	fregonas, cubos, escobas, etc. empresa: SERLINGO SERVICIOS SL	1	2000€/mes
	productos de limpieza	jabón, lejía, amoníaco, etc. empresa: SERLINGO SERVICIOS SL	1	
DECORACION	Decoración interior	SPIROPROJECTS	1	16.350 €

Tabla AII 1 Listado de recursos materiales y proveedores de suministro



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FECHA:

PERSONA DE CONTACTO/teléfono: (voluntario)

		Excelente	Muy bien	Normal	Regular	Mal
		Nivel de Satisfacción recibida				
	CUESTIONES	5	4	3	2	1
1	Atención recibida					
2	Plazo de respuesta ante una necesidad o consulta					
3	Precios de las ofertas y promociones					
4	Asesoramiento técnico					
5	Horarios de las clases colectivas y de las instalaciones					
6	Calidad percibida de nuestros servicios					
7	Atención administrativa (facturas, cobros, etc...)					
8	Atención en recepción					
9	Satisfacción global					
10	Comparación respecto a otras instalaciones deportiva o gimnasios					

¿Cuál de las anteriores preguntas considera más importante?

Observaciones y sugerencias:

Tabla AII.2 Cuestionario de satisfacción del cliente



ANEXO III: RESULTADOS PREVISIONALES

Ventas e Ingresos

VENTAS	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Nº total abonados inicial totales	410	720	990	1185	1365	1422	1500	1615
Nº abonados familiares anuales	20	35	40	45	70	60	50	65
Nº abonados familiares mensuales	50	150	220	300	340	380	400	420
Nº abonados individuales anuales	90	110	130	140	170	150	140	150
Nº abonados individuales mensuales	250	425	600	700	785	832	910	980
Nº sesiones alquiladas/trim.	98	140	190	220	259	269	273	328
Nº Equipos usuarios totales	1	2	4	5	5	5	6	6
Nº equipos de socios totales	0	0	1	2	2	3	4	4
Nº usuarios libre uso/trim	590	524	794	661	681	640	884	771
INGRESOS								
Inflación anual	3%							
CONCEPTO	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Clases baile	11.200	15.210	17.060	20.040	23.046	26.503	30.478	35.050
Clases Artes Marciales	14.817	24.847	34.074	40.514	48.278	50.263	52.615	57.932
Clases Padel	25.948	43.513	59.671	70.949	84.546	88.022	92.142	101.452
Clases Natación	27.870	46.736	64.091	76.204	90.808	94.543	98.967	108.966
Abonos uso libre anual	59.000	79.500	93.000	101.500	134.000	117.000	105.000	120.500
Abonos uso libre mensual	15.600	31.850	45.640	56.800	63.990	69.432	74.660	79.520
servicios medicos y nutrición	3.210	3.605	3.950	4.080	4.760	5.100	5.800	6.500
servicios fisio y rehabilitación	4.100	4.600	5.100	5.800	6.400	6.900	7.500	8.600
Ingresos otros abonos	9.520	13.577	18.407	21.305	25.825	26.820	27.218	32.690
Ingresos Equipos	576	1.152	2.825	3.922	4.040	4.576	5.706	5.706
Otros ingresos suplementos	5.155	7.938	10.315	12.033	14.571	14.675	15.003	16.707
Ingresos por Sesiones Esporádicas	6.746	5.991	9.078	7.557	8.020	7.537	10.410	9.080
Ingresos Cafetería y tienda	9.187	13.926	18.161	21.035	25.414	25.569	26.275	29.135
INGRESOS	192.929	292.446	381.371	441.741	533.697	536.940	551.775	611.838
INGRESOS ANUALES				1.308.487				2.234.250

Tabla AIII.1 Cuadro de ventas e Ingresos para los dos primeros años



VENTAS		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº total abonados inicial totales		3305	5902	6492	7141	7856	8641	9505
Nº abonados familiares anuales		140	245	270	296	326	359	395
Nº abonados familiares mensuales		720	1540	1694	1863	2050	2255	2480
Nº abonados individuales anuales		470	610	671	738	812	893	982
Nº abonados individuales mensuales		1975	3507	3858	4243	4668	5135	5648
Nº sesiones alquiladas		648	1129	1242	1366	1503	1653	1818
Nº Equipos usuarios totales		12	22	23	24	25	26	27
Nº equipos de socios totales		3	13	15	17	19	20	21
Nº usuarios libre uso		2569	2976	3274	3601	3961	4357	4793
INGRESOS								
Inflación	3%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CONCEPTO								
Clases baile		63.510	115.077	132.339	152.190	175.018	192.520	211.772
Clases Artes Marciales		114.251	209.088	240.451	276.519	317.997	349.796	384.776
Clases Padel		200.081	366.161	421.086	484.248	532.673	612.574	704.460
Clases Natación		214.902	393.284	452.277	520.119	598.136	657.950	723.745
Abonos uso libre anual		333.000	476.500	547.975	630.171	724.697	833.401	958.412
Abonos uso libre mensual		149.890	287.602	330.742	380.354	437.407	503.018	578.470
servicios medicos y nutrición		14.845	22.160	26.592	31.910	38.292	45.951	55.141
servicios fisio y rehabilitación		19.600	29.400	35.280	42.336	50.803	60.964	73.157
Ingresos otros abonos		62.811	112.554	129.437	148.852	171.180	196.857	226.386
Ingresos Equipos		8.475	20.028	22.031	24.234	26.658	29.324	32.256
Otros ingresos suplementos		35.441	60.956	70.146	80.728	92.186	104.471	118.457
Ingresos por Sesiones Esporádicas		29.372	35.046	40.303	46.349	53.301	58.631	64.494
Ingresos Cafetería y tienda		62.309	106.393	117.032	128.735	141.609	155.770	171.347
INGRESOS		1.308.487	2.234.250	2.565.692	2.946.745	3.359.957	3.801.227	4.302.873

Tabla AIII.2 Cuadro de ventas e Ingresos para periodo de 7 años



Para el cálculo de los ingresos hemos tenido en cuenta a parte de los datos del estudio de mercado y los precios definidos en los respectivos apartados, otros datos de ponderación aconsejados por FNEID [F], estos son:

Incremento usuarios y horas alquiladas	5%
Alumnos de padel y piscina que renuevan	50%
Nº clientes total inicial	3305
Nº usuarios individual inicial	1330
Nº abonados inicial	1975
% de socios familiares	30%
% de acompañantes (no clientes)	20%
Incremento precio familiar	25%
Familiares además del titular	1
Descuento cuota anual 1º año	25%
Descuento socio en clases	25%
% clientes trimestral / % bonos 10	0,7
% clientes anual / % bonos 25	0,3
Nº bonos al año por usuario	1,25
Capacidad máxima horas de no formación	39650
Capacidad real horas de no formación	35685
% real sobre capacidad máxima	90%
% de ingresos cafetería	5%
% horas esporádicas el 1º año	10%
% Otros ingresos	3,0%

ACTIVIDADES	TASA DE ACTIVIDADES
Aerobic y baile	26,00%
Artes marciales	18,00%
Padel	27,00%
Piscina	29,00%
gimnasio y spinning	28,00%

Tabla AIII.3 Datos y ponderaciones para el cálculo de ventas e Ingresos



Gastos

A los gastos que aparecen en este cuadro habría que añadir los de amortización y los intereses de la deuda, que se indicarán más adelante.

	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
COSTES FIJOS								
PERSONAL FIJO	127.543	127.543	127.543	127.543	138.043	138.043	138.043	138.043
SEGUROS RES. CIVIL Y DEPORTIVA	17.555	17.555	17.555	17.555	18.082	18.082	18.082	18.082
MANTENIMIENTOS	134.348	134.348	134.348	134.348	138.378	138.378	138.378	138.378
ALQUILER INSTALACION	92.500	92.500	92.500	92.500	95.275	95.275	95.275	95.275
VIARIOS	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
TOTAL FIJOS	375.946	375.946	375.946	375.946	393.778	393.778	393.778	393.778
COSTES VARIABLES								
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	84.260	84.260	84.260	84.260	25.500	25.500	25.500	25.500
ENERGÍA	35.212	36.142	36.889	37.289	37.892	38.405	39.544	40.025
SERVICIOS PROFESIONALES SUBCONTRATADOS	7.250	8.005	8.350	8.540	8.620	8.940	9.300	9.550
APROV. CAFETERÍA Y TIENDA	3.776	4.612	5.102	5.776	6.203	6.447	6.521	6.723
COMPRAS MAT. ADMINISTRACIÓN	2.148	2.501	2.745	2.936	3.389	3.849	3.954	4.167
MATERIAL DEPORTIVO AUXILIAR	1.775	1.930	2.125	2.290	2.361	2.614	2.803	2.946
SERV. BANC. Y DISTRIB.	15.800	16.200	17.100	17.800	18.000	18.500	19.100	19.900
TOTAL VARIABLES	150.221	153.650	156.571	158.891	101.965	104.255	106.722	108.811
COSTES TOTALES	526.167	529.596	532.517	534.837	495.743	498.033	500.500	502.589
COSTES TOTALES				2.123.115				1.996.865

Tabla AIII.4 Cuadro de gastos para los dos primeros años



PERIODO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
COSTES FIJOS							
PERSONAL FIJO	510.170	552.172	630.420	649.333	668.813	688.877	709.543
SEGUROS RES. CIVIL Y DEPORTIVA	70.220	72.327	74.858	77.478	80.190	82.996	85.901
MANTENIMIENTOS	537.392	553.514	572.887	592.938	613.691	635.170	657.401
ALQUILER INSTALACION	370.000	381.100	394.439	408.244	422.532	437.321	452.627
VARIOS	16.000	16.000	16.560	17.140	17.739	18.360	19.003
TOTAL FIJOS	1.503.782	1.575.112	1.689.163	1.745.132	1.802.965	1.862.725	1.924.476
COSTES VARIABLES							
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	337.040	102.000	105.060	108.212	111.458	114.802	115.950
ENERGÍA	145.532	155.866	166.777	178.451	190.943	204.309	218.610
SERVICIOS PROFESIONALES SUBCONTRATADOS	32.145	36.410	41.143	46.492	52.536	59.366	62.334
APROV. CAFETERÍA Y TIENDA	19.266	25.894	34.957	47.192	63.709	66.894	70.239
COMPRAS MAT. ADMINISTRACIÓN	10.330	15.359	18.431	22.117	26.540	29.194	32.114
MATERIAL DEPORTIVO AUXILIAR	8.120	10.724	12.869	15.443	18.531	22.237	26.685
SERV. BANC. Y DISTRIB.	66.900	75.500	90.600	108.720	119.592	131.551	138.129
TOTAL VARIABLES	619.333	421.753	469.836	526.626	583.309	628.353	664.060
COSTES TOTALES	2.123.115	1.996.865	2.159.000	2.271.758	2.386.274	2.491.078	2.588.536

Tabla AIII.5 Cuadro de gastos para periodo de 7 años



PERSONAL FIJO	Nº	Sueldo Bruto unitario (€)	Seguridad social	Sueldo Total unitario (€)	Sueldo Total (€)
Director	1	36.000	33%	47.880	47.880
Responsables de Departamento	5	24.000	33%	31.920	159.600
Tec. De Act. Físicas y formación	4	18.000	33%	23.940	95.760
Tec. Administración	3	18.000	33%	23.940	71.820
Contable	1	18.000	33%	23.940	23.940
Tec. Marketing y Comunicación	2	20.000	33%	26.600	53.200
Recepcionistas	3	18.000	33%	23.940	71.820
Tec. Sanitario	1	20.000	33%	26.600	26.600
Tec. Mantenimiento	3	20.000	33%	26.600	79.800
TOTAL FIJO	23				630.420

Tabla AIII.6 Gastos de personal fijo



Amortización

			2014	2015	2016	2017
Concepto	Coef amort	Cuántía				
Decoración	10%	16.350	1.635	1.635	1.635	1.635
Zona Verde/ Solárium	12%	3.200	384	384	384	384
Equipamiento de mantenimiento	12%	5.000	600	600	600	600
Equipamiento deportivo del pabellón	12%	18.450	2.214	2.214	2.214	2.214
Instalaciones Seguridad y control de Acceso	12%	11.500	1.380	1.380	1.380	1.380
Mobiliario	10%	13.000	1.300	1.300	1.300	1.300
Equipos informáticos	25%	6.000	1.500	1.500	1.500	1.500
Software informáticos	33%	2.500	825	825	825	25
Dirección facultativa de la obra	20%	30.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Inversión Fijo total		1.437.987	126.166	126.166	126.166	125.366

Tabla AIII.7 Cuadro de amortización (Valores en Euros)



Capital Circulante

PERIODO		2014	2015	2016	2017	2018
EXISTENCIAS	MESES					
Stock cafetería y tienda	0,5	1.079	1.457	1.966	2.655	2.787
Stock la venta y marketing	1	28.087	8.500	8.755	9.018	9.288
Stock materias auxiliares	2	29.613	32.046	34.653	37.490	40.580
TOTAL EXISTENCIAS		58.778	42.003	45.375	49.163	52.655
TESORERÍA	MESES					
Tesorería mínima operativa	1	176.926	166.405	179.917	189.313	198.856
INVERSION EN EXISTENCIAS Y TESORERÍA		235.705	208.408	225.291	238.476	251.511

Tabla AIII.8 Cuadro de capital circulante (Valores en Euros)



BIBLIOGRAFIA

- [1] Título: “*Evaluación de Proyectos*” Gabriel Baca Urbina. 4º Edición. Mc Graw Hill. Año 2001.
- [2] Título: “*Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*”. Jorge Sánchez Martín. Editorial UOC. Año 2011.
- [3] Titulo: “*Del aseguramiento a la gestión de calidad. El enfoque basado en procesos*.” David Hoyle y John Thompson. 4º Edición AENOR. Año 2005.
- [4] Titulo: “*Metodología del Planeamiento de equipamientos deportivos*” Gómez-Cuesta, Juan AETIDE. Año 2008.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- [A] Observatorio de la vivienda en Valdebebas www.valdebebas.es
- [B] Instituto Nacional de Estadística www.ine.es
- [C] Diagnóstico sostenible del distrito de Hortaleza www.madrid.es
- [D] Consultora DBK www.dbk.es
- [E] Asociación de Vecinos de Sanchinarro <http://nuke.aavvsanchinarro.org>
- [F] Federación Nacional de empresarios de instalaciones Deportivas www.fneid.es
- [G] Consejo Superior de Deporte www.csd.gob.es/
- [H] Registro Mercantil de Bienes e Inmuebles de Madrid www.rmercantilmadrid.com
- [I] Línea de Financiación de la CCAA de Madrid www.avalmadrid.es/inicio
- [J] Fondo estatal para PYMES y ayuda a la creación de empresas www.ipyme.org
- [K] Diagnostico del deporte de Madrid y sus instalaciones deportivas www.madrid.es
- [L] Web selección de gimnasio de Madrid y alrededores www.gimnasiosmadrid.org
- [M] Línea de crédito ICO de banco BBVA
<https://www.bbva.es/productos/ficha.jsp?codigo=t000000343&banco=0182&tipo=2>
- [N] Línea de crédito ICO 2013 www.ico.es
- [O] Basado en la obra de remodelación del polideportivo de Chamartín, 2011, Fondo Estatal para el Empleo y la Sostenibilidad local (FEMP), www.fondo.femp.es
- [P] Plan general de contabilidad www.plangeneralcontable.com



[Q] Fondos FEDER para la comunidad de Madrid

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1142613601163&idTem a=1142598961452&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&perfil =1273044216036&pid=1273078188154

[R] Concursos públicos <http://www.concursospublicos.com/>

NORMATIVAS

- Norma NIDE Normas de Instalaciones Deportivas y de Esparcimiento.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación.
- UNE EN 12193:2000. Iluminación. Iluminación de instalaciones deportivas.
- UNE-EN 13451-1:2001. Equipamiento para piscinas.
- UNE-EN 14904:2007. Superficies deportivas. Suelos multideportivos de interior
- Especificación: Federación Internacional de Pádel. (FEP)
- ISO 10002:2005 Gestión de la calidad. satisfacción del cliente. directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

